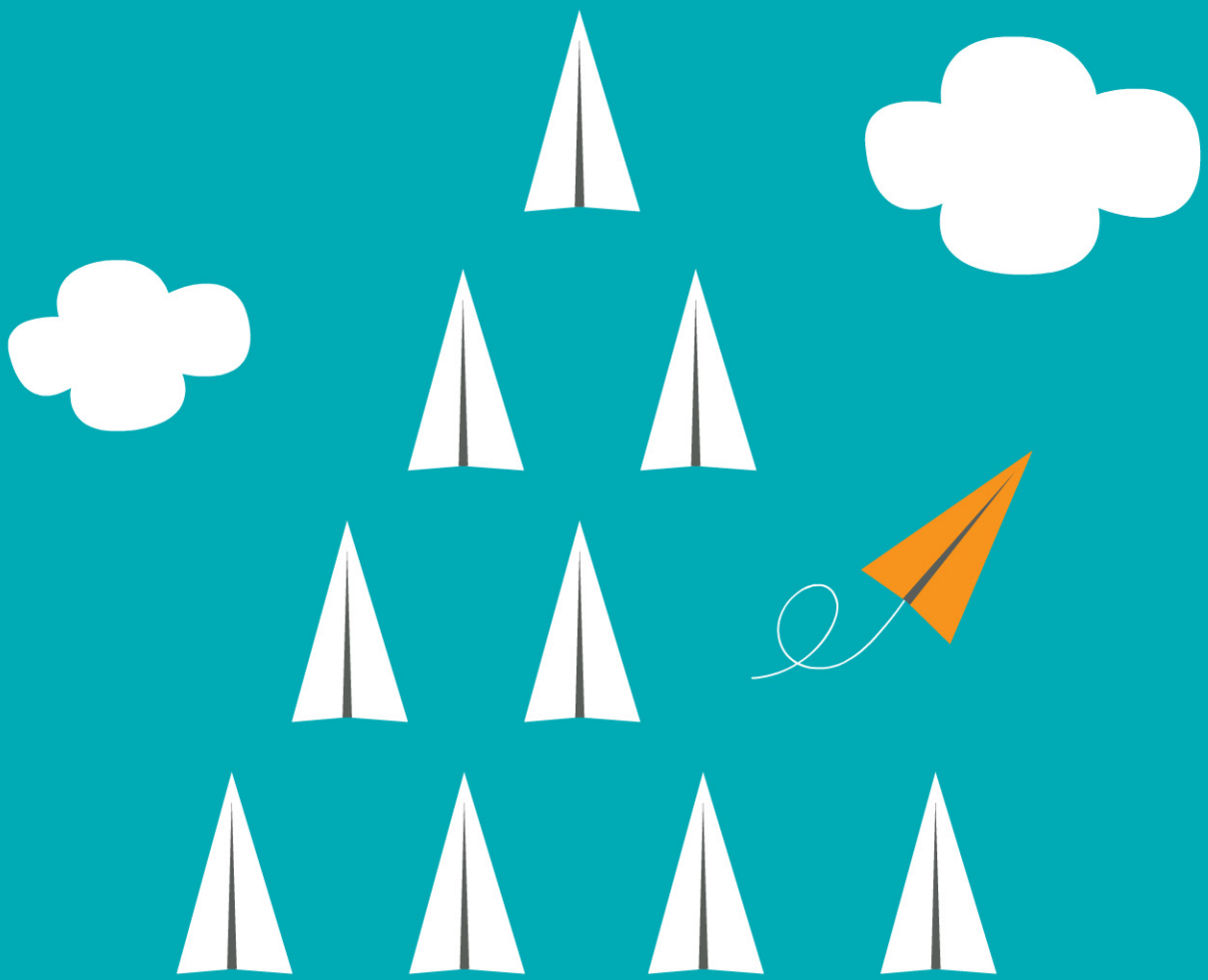
Brigitte Bouillerce • Agnès Brandi • Patricia du Sorbier

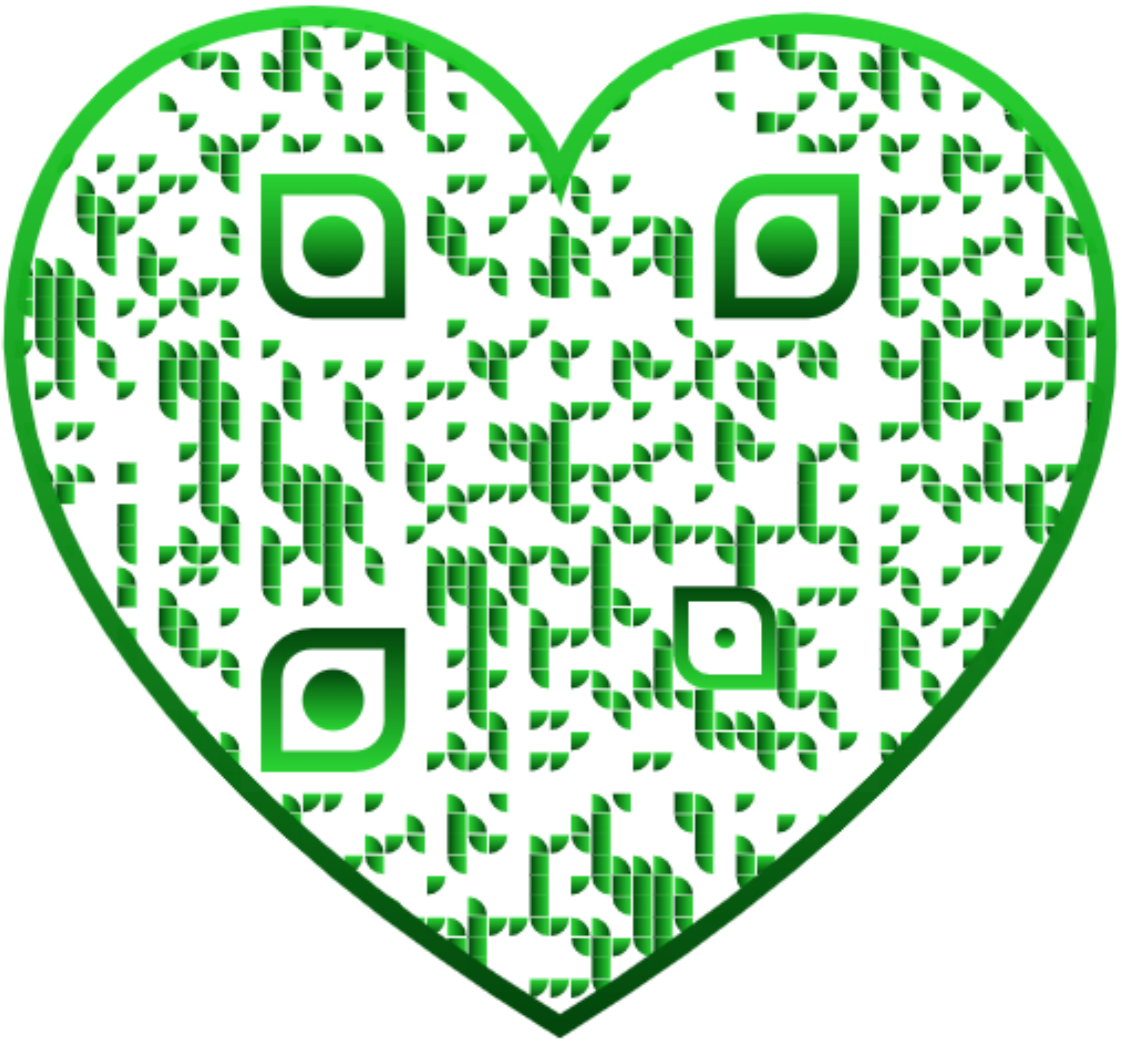
GARDER SON JOB ou CHANGER D'AIR ?

Faites le bon choix !



Copyright © 2017 AFNOR.

afnor ÉDITIONS



Copyright © 2017 AFNOR.

GARDER SON JOB ou CHANGER D'AIR ?

Faites le bon choix !

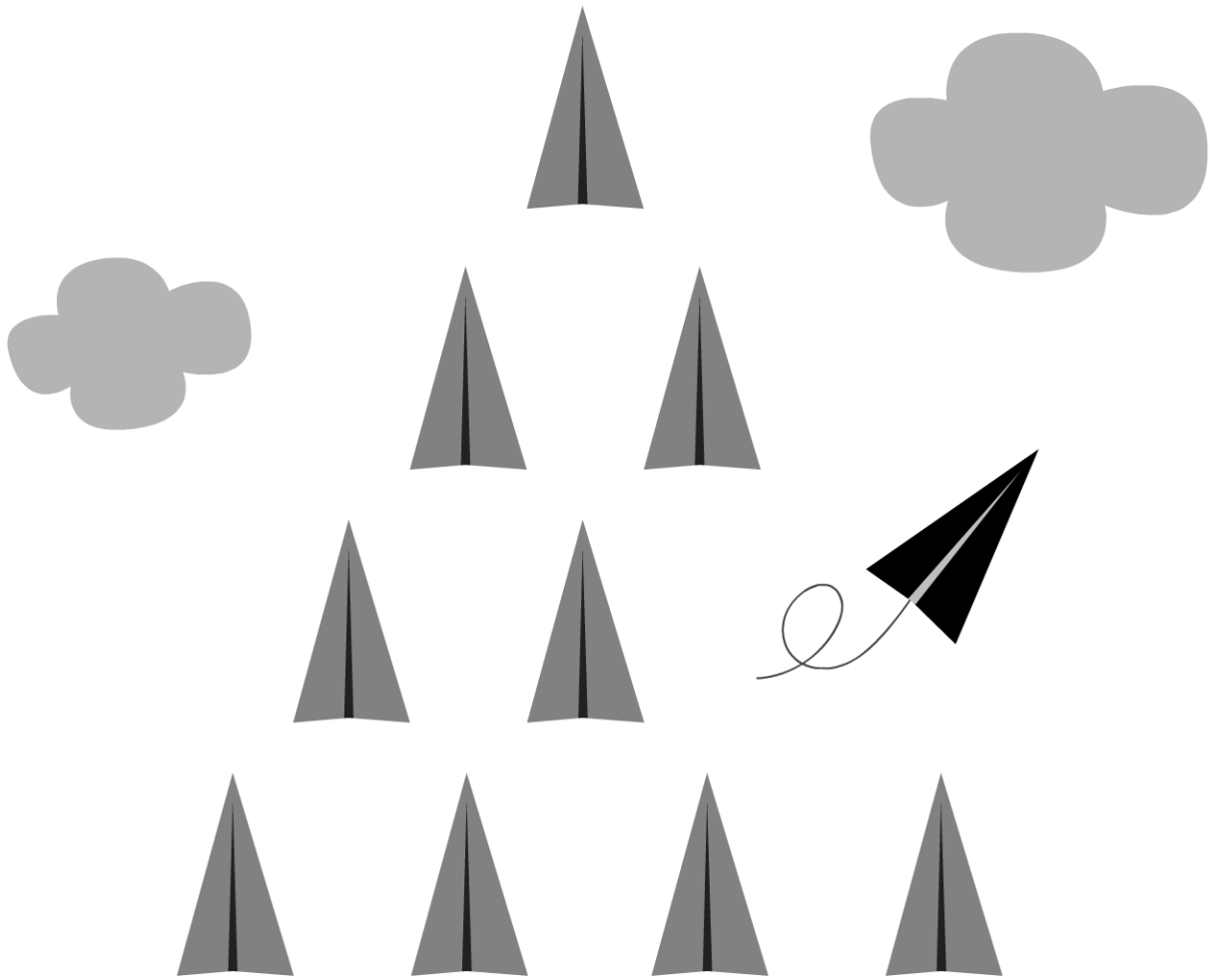
Copyright © 2017 AFNOR.

Copyright © 2017 AFNOR.

Brigitte Bouillerce • Agnès Brandi • Patricia du Sorbier

GARDER SON JOB ou CHANGER D'AIR ?

Faites le bon choix !



Copyright © 2017 AFNOR.

La 2e édition de cet ouvrage (© 2012) a fait l'objet d'un reconditionnement
à l'occasion de son 4e tirage (nouvelle couverture).
Le texte de l'ouvrage reste inchangé par rapport au tirage précédent.
© AFNOR 2017 pour la présente édition.
Couverture : création Caroline Joubert (Atelier du livre)
ISBN 978-2-12-465592-2

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1er juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : + 33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org/editions

Copyright © 2017 AFNOR.

Sommaire

Les auteurs ..... **VII**

Introduction ..... **IX**

Partie I
Repérer

1 Les signaux d'alerte annonciateurs du changement **3**

2 Le mécanisme du changement **13**

2.1 Typologie des comportements 19

Partie II
Comprendre

3 Qui suis-je ? **35**

3.1 Mon identité : « Suis-je ce que je fais ? Tout cela a-t-il du sens ? » 36

4 Comment avancer ? **43**

4.1 Cultiver votre chance 43

4.2 Faire preuve d'optimisme, se faire confiance 49

4.3 Lâcher prise 51

4.4 Développer le champ des possibles 56

Copyright © 2017 AFNOR.

Partie III
Agir

5 Partir ou rester ? **67**
5.1 Comment choisir ? 68
5.2 C'est décidé, je reste ! 78
5.3 C'est décidé, je pars ! 87
5.4 Je capitalise 96
5.5 Je prends un nouveau départ 101

Conclusion **113**

Bibliographie **115**

Copyright © 2017 AFNOR.

Les auteurs

Brigitte Bouillerce

Consultante et formatrice, elle intervient dans les registres liés à la communication, le développement personnel, le commercial et le management et la créativité. Le fil rouge de ces différents domaines étant « les relations interpersonnelles dans tous leurs états ». Elle exerce ce métier depuis plus de vingt ans, anime de nombreux stages en entreprise et effectue des missions de conseil auprès des comités de direction ou des managers.

Elle est co-auteur de différents ouvrages sur la motivation et la créativité par exemple.

Son parcours professionnel est ponctué de choix, dont chacun est le fruit d'une réflexion, en accord avec les principes évoqués dans ce livre.

Agnes Brandi

Consultante en conduite du changement, elle a accompagné pendant dix ans des Grands Comptes dans la mise en place de projet de changement auprès de leurs collaborateurs.

Elle s'est ensuite lancée dans la création d'une galerie d'art, puis s'est consacrée au développement de la formation continue en École de commerce. Elle œuvre actuellement au sein de l'EM Grenoble à l'essor des partenariats avec les Grands Comptes.

Copyright © 2017 AFNOR.

Son parcours professionnel lui fait côtoyer depuis vingt ans des collaborateurs d'entreprise dans les périodes d'évolution de leur organisation. Elle partage aujourd'hui son expérience professionnelle et personnelle du changement.

Patricia Du Sorbier

Consultante coach et formatrice, elle intervient dans les domaines du management et de la communication.

Depuis plus de quinze ans, elle accompagne individuellement les dirigeants et les managers dans leur prise de fonction et les problématiques de management relationnel.

Elle anime des séminaires de formation pour les managers d'équipe et les managers de managers et intervient en cohésion d'équipe pour des comités de direction

Elle conseille également les DRH dans la prise de décision des candidats potentiels.

Copyright © 2017 AFNOR.

Introduction

« Change de ciel, tu changeras d'étoile. »

Proverbe corse

J'ai croisé Jean-Marc ce matin, on se connaît depuis 20 ans. Nous avons fait nos études de gestion ensemble, et son mastère en poche, il est parti directement prendre un poste en Suisse, puis aux États-Unis, pour une organisation internationale. Belle évolution, et belle carrière !

Pourtant ce matin, Jean-Marc me confie qu'il réfléchit sérieusement à un retour « chez lui », au milieu des montagnes. « *J'ai eu une année difficile, particulièrement stressante. Je n'ai pas vu beaucoup les enfants et je me rends compte aussi que mon épouse n'arrive pas à s'épanouir professionnellement car c'est sur elle que repose notre organisation familiale. Le stress de cette année m'a fait réfléchir à nos priorités. Je crois qu'il est temps de les revoir ! J'ai commencé à travailler avec un coach et je me donne un an pour trouver un poste et revenir ici.* »

Qu'ont en commun Jean-Marc, Sophie, Marc, Héloïse, Philippe, Adeline…, tous ceux que vous allez croiser au détour des pages de ce livre ?

Qu'y a-t-il de commun entre eux et entre les centaines de cadres que nous croisons chaque année en formation, en coaching, et qui témoignent de leur questionnement professionnel ?

Qu'y a-t-il de commun entre eux, nous et vous ?

Copyright © 2017 AFNOR.

Ce qui nous réunit aujourd'hui, c'est une interrogation individuelle de plus en plus répandue sur notre avenir professionnel, sur le sens de ce que nous vivons au quotidien dans l'entreprise. Ce qui nous réunit, ce sont nos questions sur l'état de la relation entre nous et notre entreprise, entre nous et notre hiérarchie, et entre nous et notre équipe.

À titre individuel je me demande si ce que je vis aujourd'hui professionnellement me rend heureux ? Si cela a du sens pour moi ? Si je dois envisager de changer ? Si je dois partir ou rester ? Comment je peux m'y prendre pour construire un nouveau projet ?

Ce qui fait lien également, c'est l'histoire et la souffrance de tous ceux qui ne se sont pas posé ces questions à temps et qui se sont retrouvés parfois du jour au lendemain « éjectés ». Ce qui fait lien, c'est le choc, et la douleur de cette expérience traumatisante qui devient si courante, si banale aujourd'hui.

Que s'est-il donc passé en 40 ans dans le monde de l'entreprise pour changer à ce point les relations entre l'individu et l'organisation ?

L'entreprise a changé : les profils des dirigeants ont évolué, et de plus en plus, les « leaders » ont fait place à des chefs d'entreprises « gestionnaires[1] », impactant fortement les styles de management.

Comme le souligne Guy Pelletier, professeur à l'université de Montréal, « *Les gestionnaires aiment… que les tâches soient bien définies et régulièrement évaluées… Leurs outils de travail sont les processus et les méthodes de planification, d'organisation et de contrôle des activités… Ils privilégient la logique plutôt que l'intuition… Ils abhorrent l'incertitude et l'improvisation.* (…) *Pour leur part, les leaders ont des orientations et des attributs bien différents. Ils aiment jongler avec les idées et les notions abstraites. Ce sont des gens d'action, dynamiques et créatifs. Ils aiment les défis, se lancent dans l'aventure et se laissent tenter par l'inconnu.* (...) *Ils créent des visions, fixent des objectifs élevés et, en conséquence, s'intéressent davantage aux résultats atteints et à atteindre qu'aux règles ou procédures.* »

Il en découle évidemment que les règles relationnelles entre le manager et un dirigeant « leader » ou un dirigeant « gestionnaire » ne sont pas du tout les mêmes ! Le gestionnaire appréciera « la rationalité, la loyauté, l'effort déployé », là où le leader valorisera l'intuition, le charisme, et la relation. Combien de cadres ont-ils vécu de véritable bérézina lors de ces changements de direction ?

1 Gestionnaire, leader ou… artiste. De l'utopie décapée à l'action de direction, Guy Pelletier.

Copyright © 2017 AFNOR.

Il en découle inévitablement une évolution des exigences et de pression de l'organisation sur les individus : pression des résultats financiers, prédominance des budgets, des règles, des procédures.

Cette pression est encore accentuée par une évolution incroyable des technologies et des outils de travail. La généralisation de l'utilisation de l'ordinateur et d'internet dans les années 90 a complètement chamboulé les pratiques de travail, sans parler de la sophistication grandissante des systèmes d'information, qui deviennent parfois nos maîtres ! Ils envahissent notre quotidien et les sphères « vie privée et vie professionnelle » ne sont plus aussi étanches.

Nous avons aussi connu en France la diminution du temps de travail. Quel que soit le regard que l'on porte sur la question, il faut bien admettre que c'est un élément qui a augmenté la pression du « faire mieux avec moins de temps » dans l'entreprise.

Et puis, n'oublions pas la mondialisation. Les entreprises comparent désormais les coûts de fabrication d'un pays à l'autre, la productivité, la qualité, privilégiant les implantations dans les zones les mieux classées. L'homme au travail se doit donc de faire mieux, plus vite et moins cher que son homologue chinois, brésilien, ou russe, sous peine de voir son job délocalisé.

Si l'organisation et le cadre de travail ont connu de profondes évolutions, l'individu qui travaille n'est plus tout à fait le même non plus. Les *working men* et *working girls* des années 80 ont fait place à des personnes en quête de sens et d'équilibre, échaudés par les mésaventures professionnelles vécues par eux-mêmes ou par des proches, qui s'interrogent désormais sur la marge de liberté que leur offre l'entreprise d'aujourd'hui : existe-t-elle encore ?

Ils ont fait place également aux nouvelles générations, celles qui ont vu leurs parents vivre ces évolutions, et parfois en souffrir, et à la génération « zapping » dont on dit qu'elle est plus intéressée par un équilibre de vie que par une réussite professionnelle à n'importe quel prix.

Car c'est bien la question qui préoccupe les cadres aujourd'hui : celle du prix à payer pour réussir professionnellement, celle de la contrepartie. Et ce prix semble de plus en plus élevé : du simple malaise, à la dépression et au *burn out*, le nombre de personnes souffrant de ces symptômes au travail est de plus en plus important[2].

2 Selon un sondage CSA réalisé pour l'ANACT (mars 2009) auprès d'un échantillon composé de 1 000 salariés actifs français occupés âgés de 18 ans et plus, 41 % des personnes interrogées se déclarent stressées, ce chiffre monte à 47 % pour les CSP+ et à 57 % pour les cadres supérieurs, 60 % des salariés qui se déclarent stressés le sont en raison de leur vie professionnelle.

Copyright © 2017 AFNOR.

Dans ce contexte, comment devenir acteur plutôt que subir un revers professionnel ? Comment transformer une menace professionnelle en opportunité pour une vie nouvelle ? Pourquoi et comment appréhender et conduire le changement dans sa vie professionnelle et personnelle ?

À qui est destiné ce livre ?

Ce livre s'adresse à tous ceux et celles, hommes et femmes de l'entreprise, qui s'interrogent sur leur projet professionnel, leur place au travail. Il s'adresse à tous ceux qui ressentent le besoin ou l'envie de changer, mais ignorent comment s'y prendre et par où commencer, et qui décident de reprendre en mains les rênes de leur vie professionnelle.

Il s'adresse également à tous ceux et celles qui ne se sont pas questionnés à temps et qui sont contraints aujourd'hui de se reconstruire et de bâtir un nouveau projet professionnel car leur entreprise les a quittés, abandonnés.

Pourquoi ce livre ?

Nous sommes femmes d'entreprise, consultantes et formatrices. Nous intervenons dans les registres liés à la communication, au développement personnel, au commercial, et au management.

Nous rencontrons de plus en plus de cadres entre 30 et 55 ans qui se retrouvent licenciés ou « placardisés » sans n'avoir rien vu venir. Et quand ils sont mis devant le fait accompli, ils le vivent très difficilement et sont souvent incapables de réagir.

Nous constatons en permanence les dégâts occasionnés chez eux par leur non-anticipation et leur résistance au changement.

Face à cette réalité, nous avons envie de proposer des pistes de réflexion et des outils à tous ceux qui s'interrogent et veulent anticiper.

Notre ambition est de soutenir ces hommes et ces femmes, de leur faire prendre conscience de leur potentiel d'action, de leur donner envie d'exploiter leurs forces et leur énergie au service de leur projet, au lieu de gaspiller ce capital précieux dans une vaine lutte en refusant d'accepter la réalité et de changer.

Que contient ce livre ?

L'ouvrage propose de partir d'une situation professionnelle courante (qui va de la mise à l'écart au licenciement) et de donner des clés et des pistes de réflexion pour transformer cette menace en opportunité.

Copyright © 2017 AFNOR.

Il propose donc de passer d'une posture de victime à celle d'acteur qui reprend la situation en mains, et décide d'agir au lieu de subir.

Dans cette démarche, il s'agit :

- D'abord, d'analyser la situation : repérer les « signaux d'alerte » indicateurs du changement et d'une fin de cycle, préalable à la construction d'une nouvelle étape de vie, comprendre ses réactions face au changement qui s'annonce.
- De comprendre ses propres freins plutôt que d'accuser le système (l'entreprise, son chef...) :
- D'examiner et de comprendre les perceptions individuelles liées au changement. Accepter ses peurs, accueillir les émotions qui leur sont liées pour les transformer en énergie positive.
- Se mettre en condition pour aller chercher des opportunités qui permettront de bâtir un nouveau projet.
- D'agir et de mettre en place des stratégies gagnantes :
  - Examiner différentes stratégies de changement pour choisir la plus adaptée à soi-même et à son environnement (notamment la sphère privée et familiale).
  - Être prêt à assumer les conséquences de ses choix.
  - Utiliser quelques outils simples pour enclencher la mise en route de son projet.

Par ailleurs, nous alimentons la réflexion individuelle par de nombreux témoignages qui examinent les perceptions, les émotions, les motivations, les stratégies et les bilans de personnes qui ont vécu ou vivent, actuellement, ces changements de cycle.

1, 2, 3 vous êtes prêt ?

C'est parti !

Copyright © 2017 AFNOR.

Copyright © 2017 AFNOR.

Partie I
Repérer

« La grâce, c'est peut-être de voir ce qu'il faut choisir
et ce à quoi il faut renoncer. »

Jacques de Bourbon-Busset

Copyright © 2017 AFNOR.

Copyright © 2017 AFNOR.

1
Les signaux d'alerte annonciateurs du changement

« Certains attendent que le temps change,
d'autres le saisissent avec force et agissent. »

Dante

Depuis quelque temps vous n'êtes plus tout à fait vous-même, vous vous sentez différent(e), vous avez le sentiment que les choses vous échappent. Vous mettez cela sur le compte de la fatigue, et vous pensez qu'une fois les vacances passées, tout ira mieux. Septembre, octobre les jours raccourcissent et vous avez de plus en plus de mal à aller travailler. Que se passe-t-il ? Votre compagne ou votre compagnon vous reproche votre irritabilité, vos enfants vous envoient balader, vos collègues vous battent froid, votre patron est désagréable, vous ne voyez plus vos amis…, bref vous avez l'impression que tous se sont ligués contre vous.

Vous subissez ce climat ambiant, jusqu'au jour où votre patron vous annonce brutalement que c'est terminé, il n'a plus besoin de vous. C'est la douche froide. Vous refusez d'y croire, vous êtes en colère, abattu, triste, et à ceux qui vous interrogent sur ce qui se passe vous répondez : « *De toute façon ils*

Copyright © 2017 AFNOR.

vont se casser la figure, ce sont tous des c…, ils vont avoir du mal à assumer tout le travail que j'abattais, tant pis pour eux ». Et quand on vous demande si vous aviez anticipé vous répondez : « *Oui, bien sûr, de toute façon je vais facilement retrouver un job* » et à la question : « *Ton CV est prêt ? », vous dites : « Pas tout à fait, mais je vais m'y mettre* »…

Bref, vous n'êtes pas prêt. Vous n'avez pas vu, ou voulu voir, ce qui se passait et vous ne vous êtes probablement pas posé les bonnes questions. Votre amour-propre en a pris un coup et vous tentez de faire bonne figure auprès de votre entourage. Votre confiance en vous est ébranlée.

Les quelques histoires vécues de ce chapitre, « Le Caméleon » et « La damnation de Faust », vous montreront que ce genre d'expériences est aujourd'hui monnaie courante. Qu'il est possible de repérer les prémices du changement, et ainsi transformer l'inéluctable en opportunité.

Comment ? En prêtant attention aux signaux d'alerte qui, selon la personne et/ou le contexte, sont plus ou moins forts. Il va être essentiel de savoir les évaluer à leur juste niveau, de faible à forte intensité, et d'observer s'il existe un phénomène d'accumulation.

Viennent-ils tous de votre hiérarchique, de plusieurs membres de votre équipe, de vos pairs, de personnes influentes… ? Mesurer, mesurer, cela vous permettra de prendre du recul et d'en analyser avec pertinence le juste sens.

Le caméléon

☺ **Marc**, 48 ans, vient d'être nommé au poste de directeur commercial France, il y a tout juste 7 mois. Il est membre du comité de direction, et fait partie de l'entreprise depuis 16 ans. Il connaît tous les rouages de cette société, filiale française d'un groupe international, dirigée depuis 12 ans par Éric. Ici, au siège parisien, c'est un peu comme dans une famille. Il y a Dieu le père qui fait les lois et les postes, qui donne le « la ». Les bons enfants qui sont récompensés, et les moins bons, ignorés.

Marc n'a pas pu refuser cette « consécration », cette promotion dont il pressent instinctivement qu'elle ne correspond pas vraiment à ses valeurs : être près des hommes, sur le terrain, en relation avec les clients, petits comme grands, et surtout loin des décisions politiques.

Il s'interroge depuis quelques semaines sur la légitimité de sa nomination quand une nouvelle explosive met à terre tout le CODIR. Le DG est viré et un nom circule aussitôt dans les couloirs. Celui de Pierre, DG d'une autre filiale et avec lequel Marc n'a jamais eu la moindre affinité.

Copyright © 2017 AFNOR.

La lune de miel qui semble s'instaurer avec le nouveau patron laisse Marc sceptique. Pourtant dans un premier temps tous les signes d'une bonne entente sont là : bonjours chaleureux, poignées de mains franches et amicales, échange de blagues, dès lors qu'ils se croisent devant un public. Mais petit à petit et de plus en plus, en comité de direction, les points de vue et les avis de Marc sont systématiquement remis en cause par Pierre : « pas assez couillus, pas vraiment dans la tendance du marché, sans réels fondements… ». Pour pallier un mal être diffus mais néanmoins tenace, Marc compense en grignotant toute la journée. Sa récente prise de poids se voit.

Au fil des semaines il observe d'autres changements : le DG ne lui sourit plus quand ils se croisent, la poignée de mains est beaucoup plus sèche, et dans les jours qui vont suivre elle va même disparaître. Pire, quand Marc entre dans son bureau, Pierre met un temps certain avant de lever la tête, « ah, c'est toi ».

Marc a compris. Six mois durant il va mettre au point son projet professionnel : celui de reprendre une petite entreprise et d'aller vivre en province.

Marc est à la veille d'annoncer sa démission quand Pierre le convoque pour lui annoncer son intention « de devoir, hélas, se séparer d'un élément qui a contribué largement au succès de la société, mais qui n'est plus en phase aujourd'hui avec la nouvelle stratégie » !

Marc n'en croit pas ses oreilles. En quelques minutes, il vient de toucher un pactole auquel il avait renoncé : une indemnité de licenciement pour ses 17 ans de bons et loyaux services !

Deux ans plus tard Marc en rit encore, et son plaisir d'avoir doublé Pierre n'est en rien émoussé. Quant à son surpoids, plus la moindre trace !

Que nous apprend l'histoire de Marc ?

Marc a finalement décidé de prendre les devants et d'organiser son départ. Il est intéressant de comprendre les signes auxquels il a été attentif, et ce qui lui a permis de réussir son changement.

Les signaux d'alerte :

- **Le licenciement du chef**. Le départ d'Éric, avec lequel Marc avait lié une réelle amitié, est le premier signe fort : lorsque le chef est licencié, ses lieutenants sont potentiellement en danger. Il ne croit en rien à la complicité affichée de Pierre. Il est conscient de la dégradation de la relation et se sait en sursis.
- **Le décalage de son poste avec ses besoins et ses valeurs**. Il se sent en décalage avec le poste de directeur commercial qu'il sait ne pas être fait pour lui, car trop éloigné de ses valeurs et de ses envies.

Copyright © 2017 AFNOR.

- **La compensation, et la dégradation de son état physique**. Depuis quelque temps, Marc est en surconsommation d'alcool et de nourriture sucrée, et a dépassé un poids jamais atteint jusqu'alors. À ce moment précis Marc se sent incapable de stopper le phénomène de boulimie dont il a conscience. Mais il sait qu'il pourra y remédier quand il se sentira plus en sécurité.

Les points forts de son approche :

- **Savoir s'adapter aux nouvelles situations sans se voiler la face**. Marc sait qu'il est dans une impasse. Il ne perd pas son temps à refuser de voir la réalité ou à engager un combat perdu d'avance. Il prend les devants, construit son projet, il est prêt à démissionner lorsqu'il apprend son licenciement. C'est dire à quel point son timing a été bon !
- **Anticiper et préparer son projet… et son départ**. En parallèle et durant tous ces mois, Marc a été en recherche d'entreprises à reprendre. Il s'est investi fortement dans son projet. Chaque vendredi soir, il s'est aussi constitué un dossier béton contrant tous les reproches qui lui étaient faits : photocopies de tableaux de bords, impression des emails dans lesquels il donnait sa vision de l'avenir, où il prenait « bonne note » du refus de ses recommandations…
- **Avoir de la patience, mettre ses pions en place et faire le caméléon, une fois la situation évaluée**. Grâce à cela, malgré le climat tendu entre Pierre et lui, Marc a pu continuer d'afficher un air tranquille. Certes, il a traversé de sérieux moments de doute, de fortes inquiétudes, notamment quand il a senti que Pierre allait tout faire pour l'acculer à la démission y compris le dénigrement répété et humiliant devant ses pairs. C'est cette sérénité apparente et durable qui a déstabilisé Pierre au point de le contraindre à changer de stratégie et de licencier Marc.
- **Se faire aider dans les passages délicats**. Grâce à l'accompagnement d'un coach et au soutien de son épouse, Marc a bien géré les incertitudes et les moments de doute. Il a gardé confiance en lui, a réussi à conserver la maîtrise de ses émotions, et à employer son énergie pour la construction de son futur projet.

La damnation de Faust

☺ **Sophie**, juriste généraliste de 34 ans, est alors maman d'un petit garçon de 9 mois, à l'annonce de son embauche, elle s'est demandé les raisons pour lesquelles le DRH l'avait choisie. Elle est sortie exténuée d'une série d'entretiens regroupés sur une demi-journée et persuadée d'avoir fait mauvaise impression.

Copyright © 2017 AFNOR.

Elle a dû faire une présentation « express et choc » de son parcours devant les six autres candidats, puis répondre aux questions insolites d'un duo composé d'un responsable commercial et d'un responsable de contrôle de gestion, attendre la délibération des divers protagonistes et enfin rencontrer le DRH. Elle a été étonnée par le comportement de ce dernier, affable, très intéressé par ses hobbies et sa vie de famille, mais beaucoup moins par son évolution professionnelle et ses motivations. Par ailleurs, il est resté vague sur le contenu du poste.

Certes, il s'agissait d'une création de poste : « Madame, vous en ferez ce que vous voudrez », lui avait-il dit.

Le jour de son arrivée, à sa grande surprise, Sophie a été présentée à Irène, « LA » juriste en titre, en charge des contrats commerciaux et en place depuis quelques années. Irène est une ancienne assistante de direction reconvertie dans le droit sans avoir suivi la moindre formation, et « protégée par le patron » est venue lui confier une âme bien intentionnée quelques jours plus tard.

« Oui Sophie, lui a confirmé son chef, tu es là pour faire diminuer le coût annuel du budget avocats. Tu devras composer avec Irène ».

Usée par la difficulté à prendre sa place et par une relation tendue avec Irène qui n'a manqué aucune occasion de la dévaloriser, Sophie a fini par accepter une transaction trois ans plus tard. Elle n'a jamais réussi à s'imposer réellement. Elle a connu de courtes et petites victoires suivies de semaines d'enfer, et le DRH a copieusement joué au jeu du « battez-vous ».

Aujourd'hui, après une sévère dépression, Sophie reconnaît qu'elle n'aurait même pas dû achever sa période d'essai. Elle reconnaît aussi que tous les ingrédients de la perversité de la situation étaient visibles dès le début.

Elle avoue avec regrets « s'être acharnée à vouloir obtenir gain de cause, à se convaincre qu'elle était indispensable ». Elle a pensé pouvoir amadouer Irène, a refusé de voir le double jeu du DRH, et a mis ses crises de larmes répétitives sur le compte « d'une sensibilité exacerbée », comme il le lui était dit et répété. Elle a perdu toute confiance en elle et dans l'entreprise.

Depuis deux ans elle a choisi de n'exercer son métier que sous forme de CDD, « trop fragile de nature », selon elle, pour un CDI !

Copyright © 2017 AFNOR.

Que nous apprend l'histoire de Sophie ?

Les signaux d'alerte :

- **Être sur le qui-vive dès le processus de recrutement**. Sophie pressent que quelque chose « cloche », mais elle passe au-delà de ses interrogations. Or, tout peut se jouer avant même d'avoir mis le pied dans l'entreprise !

Écoutez votre instinct et si le moindre doute s'installe quant à la qualité du poste, à son adéquation par rapport à vous, à vos valeurs, ou quant à la qualité de la relation, évitez de signer un contrat de dupe. Tel Faust, seul dans les plaines de Hongrie n'acceptez pas un travail pour un salaire ou un statut, à n'importe quel prix. Ne signez pas de contrat avec le « diable », écoutez vos intuitions. Si une sonnette d'alarme se déclenche, prenez le temps de réfléchir, questionnez vos interlocuteurs pour confirmer ou infirmer vos pressentiments et sachez refuser.

- **Découvrir dès son arrivée qu'un élément déterminant a été volontairement masqué**. Sophie découvre l'existence d'Irène le premier jour de son intégration. Quelle surprise de ne pas avoir su, lors du recrutement, qu'une autre juriste de poids était déjà là ! Elle aurait dû avoir l'occasion de la rencontrer avant d'accepter son poste. C'est un signal fort qui demande la plus grande vigilance. Dans ce cas, il faut s'interroger sans attendre quant à son avenir dans l'entreprise et utiliser au mieux la période d'essai pour valider éventuellement l'option de sortie, lancer une recherche alternative (généralement, les contacts de la recherche précédente sont encore chauds, il peut suffire de les réactiver) et prendre une décision.
- **Le positionnement du poste n'est pas clair par rapport à la personne déjà en place**. Lorsque Sophie fait appel à son manager, celui-ci reste dans l'évitement, refuse de trancher et d'intervenir dans la relation qui se détériore entre Sophie et Irène. Pire, il lui demande de ne pas faire de vagues. Sophie ne se rend pas compte qu'elle n'a aucun appui pour l'aider à prendre sa place et à réussir dans sa mission.

Les points faibles de sa démarche :

- **Attendre et persévérer dans une situation qui se dégrade**. Sophie s'acharne à prouver ses qualités et sa valeur ajoutée, alors même que tous les éléments sont réunis pour empêcher une issue favorable. Elle aurait pu rompre sa période d'essai et mettre l'entreprise à l'épreuve pendant ce laps de temps.
- **Écouter ceux qui vous disent que vous êtes fragile et qui volontairement ou inconsciemment jouent avec vos nerfs**. Sophie perd confiance en elle, alors qu'elle a été recrutée pour ses compétences, et qu'elle pouvait les mettre dès lors au service d'une autre entreprise !

Le point positif de sa démarche :

- **Partir avant le *burn out*** : « mieux vaut tard que jamais ». Sophie ouvre enfin les yeux et décide de partir. Même si elle est déjà bien « abîmée » par la situation, elle « sauve les meubles » et conserve suffisamment

Copyright © 2017 AFNOR.

de ressources pour pouvoir repartir professionnellement. Il lui faudra du temps pour retrouver toutes ses capacités et sa confiance en elle. Elle aurait pu diminuer sensiblement le coût psychologique de cette expérience en partant plus tôt.

Dans votre environnement, détectez-vous des signaux faibles annonciateurs du changement ?

Être attentif aux signaux de son environnement est aujourd'hui la condition *sine qua non* pour ne pas se laisser surprendre par un changement brutal ! De nos jours, c'est même une des règles essentielles de « survie » dans l'entreprise.

On le voit bien, les signaux vont du plus subtil au plus évident : un changement de chaleur dans la poignée de mains est de l'ordre du subtil, le limogeage d'un DG dont on est proche, ou l'implication dans un conflit ouvert est de l'ordre du danger évident.

Pourtant, tout comme dans un vaudeville, où le mari trompé est le seul à ne pas être au courant, le collaborateur en danger est parfois le seul à l'ignorer. C'est qu'en fait, une subite faculté à ne pas voir et à ne pas entendre l'évidence le met, tout à fait momentanément, hors de danger ou hors de la zone de troubles qu'il n'a pas envie d'aborder.

En matière de changement, il est fortement recommandé de cultiver la lucidité !

Il s'agit également d'être attentif à l'ensemble de son environnement, et de ne pas se limiter à son environnement immédiat : la croissance de votre entreprise se ralentit ? C'est un signal faible si cela ne dure pas ! L'entreprise perd de l'argent et le secteur d'activité dont votre département dépend se restructure ? C'est un signal fort !

Généralement, les signaux que l'on observe sont de plusieurs ordres, ils concernent :

- La santé économique de l'entreprise/de mon département.
- Le changement de dirigeant dans l'entreprise/de manager dans mon département.
- Le changement de stratégie.
- Le changement d'organisation.
- Le changement de mode de management.
- Une modification des comportements à mon égard.

Copyright © 2017 AFNOR.

À faire :

Regardez autour de vous et répondez au questionnaire suivant. Il vous aidera à repérer objectivement si certains signaux se manifestent à vous, à mesurer le risque, et à décider si vous devez vous mettre en « alerte ».

Comme vous le constatez cette liste est loin d'être exhaustive. À vous de la compléter avec l'ensemble des changements de comportements, ou d'organisation qui impactent votre activité que vous pouvez noter.

Se traduit par…	Proximité avec mon poste (entreprise ou département)	Risque d'impact sur mon poste
Un affaiblissement de la santé économique		
…		Faible Fort 0 10
Une nouvelle direction, un nouveau management		
L'arrivée d'un « protégé » de la direction		
Un changement de stratégie		
Un plan d'action imposé …		
Un changement dans l'organisation		
Une évolution non souhaitée de votre périmètre d'activité …		
Un changement de mode de management		
…		
Un changement de comportement à votre égard		
Votre éviction de certaines décisions, réunions		
La remise en cause régulière de vos propositions		
L'oubli répété : plus de bonjour/bonsoir, plus d'invitation, votre nom oublié dans un mail groupé		

Copyright © 2017 AFNOR.

Les conversations qui cessent sur votre passage		
Le regard fuyant ou gêné de certains collègues		
Un compte rendu d'entretien négatif et inapproprié		
Un changement de bureau injustifié		
Le refus de vous recevoir		
Le retrait de certains avantages		
Vous êtes de moins en moins sollicité sur les nouveaux projets		
Vous manquez de plus en plus de retour sur ce que vous faites		
Le style des courriels de votre hiérarchie a changé de ton : plus formel, le « bien » cordialement a disparu…		
Autre		
…		
…		

En résumé : les règles d'or de l'attention aux signaux d'alerte

Soyez attentifs dès les premiers contacts : les signes sont parfois présents dès le recrutement.

Gardez les yeux et les oreilles ouvertes, car l'entreprise évolue.

Posez-vous les bonnes questions dès les premiers signaux, aussi faibles soient-ils !

Attention à la politique de l'autruche, travaillez la lucidité !

Prêtez attention à votre état physique et mental.

Soyez attentif à l'évolution des signaux et agissez sans attendre.

Copyright © 2017 AFNOR.

Copyright © 2017 AFNOR.

2
Le mécanisme du changement

« Toute épreuve est une occasion donnée. »

Joseph Malègue

Vous avez bien vu et compris que la situation évoluait, que les événements prenaient une tournure différente de celle que vous aviez souhaitée ou imaginée. Que faire ?

Avant d'agir, de réagir, voire de « sur-réagir », il est important, pour vous, d'accueillir la situation et les émotions qui vont avec. De les entendre, de les accepter, d'admettre qu'elles font partie du processus de « construction » de tout individu et qu'elles vont vous aider à faire des choix et à prendre des décisions.

Vous êtes confronté à une situation plus ou moins subie qui va vous obliger à faire un choix et vous engager dans un processus de changement. Lequel, s'il est bien mené et assumé, vous fera « grandir ». Vous serez alors plus fort, heureux et fier du chemin accompli.

Copyright © 2017 AFNOR.

Accueillir ses émotions

L'analyse de la situation actuelle vous fait comprendre que vous êtes confronté à une épreuve. Deux voies s'offrent à vous :

- Vous l'ignorez, enfouissez la tête dans le sable, laissez faire et subissez la situation : vous restez « observateur » et devenez une victime.
- Vous prenez la décision de vous défendre, de vous battre, de prendre votre destin en main : vous devenez « acteur » de votre vie.

L'évaluation que vous ferez de la situation dépend de votre niveau de confiance en vous et de la relation émotionnelle que vous entretenez avec la situation[3]. C'est la raison pour laquelle l'écoute et la connaissance de vos propres émotions vous aideront dans votre parcours.

◆ La peur

Cette émotion est liée au sentiment de menace que provoque la situation. Elle peut vous paralyser ou vous pousser à agir. Tant que vous ne prendrez pas de décisions, que vous subirez, elle restera, là, présente. Vous aurez cette fameuse « boule dans le ventre », et si vous persistez à ne pas prendre de décision cette « boule » deviendra si grosse qu'elle pourra vous « faire rouler très loin » vers la dépression ou la maladie.

Si vous décidez d'agir, vous constaterez que cette peur disparaîtra, car le système nerveux est fait pour agir, et toute production émotionnelle cesse dès qu'il peut passer à l'action[4].

Vous avez peur parce que vous avez le sentiment que vous ne pourrez pas dominer cette situation inconnue. D'autant que vous ne savez pas comment faire. En effet, pour Brownet Katz, Weiner (1970) c'est moins « le caractère menaçant de la situation qui provoque la peur, que le sentiment de ne pas pouvoir y faire face »

Dans ces conditions, vous avez bien conscience que, plus vous serez préparé, plus vous aurez réfléchi à ce que vous êtes, à vos compétences, à ce que vous voulez, à vos valeurs… plus vous vous serez entraîné, plus vous pourrez vaincre la peur, décider et faire face.

Copyright © 2017 AFNOR.

3 La logique émotionnelle, Christian Bourion, éditions ESKA, 2000.

4 ibid. 2.

L'estimation que vous ferez du risque que comporte la situation dépend également de votre propre expérience. Vous aurez une réaction différente si vous avez déjà rencontré une situation similaire ou si vous y êtes confronté pour la première fois. Votre niveau de vigilance sera donc différent selon les cas.

Tableau 2.1 Situation, peur et risques associés

Situation déjà rencontrée	Situation nouvelle
Surestimation du risque	
La dernière fois, cela s'est mal passé = Peur Risque de paralysie	Je ne vais pas savoir m'y prendre, je ne sais pas faire… = Peur Risque de paralysie
Sous-estimation du risque	
La dernière fois tout s'est passé comme sur des roulettes = Absence de Peur Risque d'inconscience	Je n'ai pas conscience de l'enjeu, je ne veux pas voir, je suis certains d'y arriver = Absence de Peur, voire Risque d'inconscience

La peur agit donc comme un signal d'alarme qui sert à nous protéger et nous rend prudent.

◆ De quoi dépend votre choix ?

Cette peur, face à la menace, que vous ressentez se manifeste donc par l'apparition d'un conflit intérieur, entre choisir d'y aller ou pas. Face à ce choix, nous ne sommes pas égaux. La décision que nous prenons dépend du regard que nous avons sur nous, de ce que nous pensons devoir avoir à prouver, de notre niveau de sentiment de culpabilité vis-à-vis de la situation... Ce sera plus simple pour les plus solides d'entre nous. Cela ne signifie pas pour autant que les autres n'y arriveront pas. Heureusement et loin de là ! Souvent, face à l'épreuve nous nous découvrons des ressources dont nous n'avions pas conscience. Tout simplement parce que nous n'avions jamais eu l'occasion de les expérimenter.

La peur peut aussi être la conséquence d'un sentiment de culpabilité que nous sommes à même d'autoalimenter ou qui sera entretenue grâce à certaines personnalités malveillantes. Cette culpabilité est parfois très pratique, car elle nous conforte dans l'idée que nous sommes une victime des évènements.

Copyright © 2017 AFNOR.

Elle nous donne toutes les bonnes raisons d'accepter cette situation qui ne nous convient pas.

☺ Ce matin, **Catherine** arrive à son bureau de bonne humeur, heureuse. Elle est souriante quand elle s'adresse à ses collègues pour leur dire bonjour. Elle croise Justine, sa responsable qui ne la voit même pas.

Quelles peuvent être les interprétations de Catherine à l'attitude de Justine ?

Elle passe son chemin en pensant…

- Oulala elle n'est pas en forme, va falloir faire attention aujourd'hui (elle a peur, elle se prépare à réagir) !
- Qu'ai-je fait pour qu'elle me batte froid comme ça, c'est ma faute (elle a peur, elle culpabilise) ?
- Ça ira mieux tout à l'heure, elle doit être préoccupée (elle a peur, elle fuit).
- Elle interpelle Justine pour comprendre ce qui se passe (elle agit en adulte responsable, elle affronte la situation, elle oublie sa peur).

Vous avez accueilli et admis votre peur. Vous décidez d'agir en toute conscience. Voyons maintenant ensemble quel chemin vous allez parcourir, quelles sont les autres émotions auxquelles vous allez être confronté et comment et pourquoi vous sortirez grandi de cette épreuve.

« La vie est un chemin de montagne,
à chaque tournant le paysage change. »

Auteur inconnu

Vous ne savez donc pas ce qu'il y a derrière le prochain virage. Tout ce dont vous êtes certain, c'est que vous montez, et que votre but est là-haut. Le paysage y sera beau, et vous serez fier du chemin parcouru.

Vous avez compris qu'il fallait agir pour vivre, et vous devez comprendre quelles sont les différentes étapes de votre cheminement jusqu'à l'arrivée à bon port.

◆ Processus de deuil

Pour accéder à l'ultime étape, celle du renouveau, il va être nécessaire de vivre un processus de deuil décrit en 1967 par la psychologue américaine Elisabeth Kübler-Ross.

Les phases du deuil sont le déni, la colère, la peur, le marchandage, la tristesse et l'acceptation (attitude active).

Copyright © 2017 AFNOR.

Ce travail que vous allez faire sur le deuil de votre situation actuelle est un processus de passage entre la perte de votre état, statut, fonction, mission, de vos collègues et habitudes de travail et l'adoption d'une nouvelle situation qui vous permettra de vous reconstruire et de vous réaliser.

Sur le schéma du « processus » de deuil, vous constatez qu'à chaque étape sont associées des émotions. Vous y trouverez la peur dont nous avons déjà parlé, mais auparavant vous allez connaître le refus de la réalité, puis la colère face à ce qui vous arrive. Après la phase de marchandage où vous revivez le film des évènements avec des « et si j'avais… et s'il avait… », « oui, mais… », arrive la période des regrets, celle de la prise de conscience de ce que vous avez perdu.

C'est une phase difficile qui peut aller jusqu'à la dépression mais qui, enfin, clôt le processus de descente. Ensuite, c'est la remontée, le début de l'acceptation, l'envie de regarder devant. Commence alors la phase de reconstruction qui vous mènera vers le renouveau.

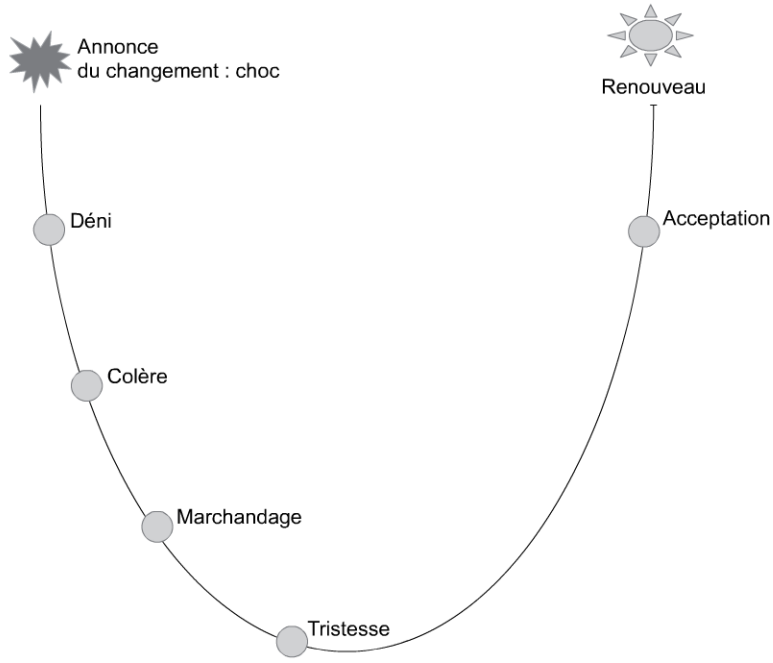


Figure 2.1 La courbe du deuil

Certains éléments freinent ce processus, alors que d'autres vont plutôt en favoriser la mise en œuvre et le développement.

Selon que vous êtes plus ou moins attaché à votre situation, aux personnes avec lesquelles vous travaillez et en fonction de l'intensité et de la brutalité de ce qui vous arrive, vous passerez plus ou moins vite de la colère à l'acceptation.

Copyright © 2017 AFNOR.

Certains d'entre nous semblent se complaire dans cet état de deuil. Ce phénomène s'appelle l'auto-érotisme. Nous sommes dans une société où il est bon d'être une victime, ce statut permet d'obtenir de la reconnaissance de la part des autres et de susciter de la complaisance, voire de l'intérêt ou de la pitié.

Soyez également conscients que, plus ce qui a été perdu était lié à une émotion forte (idéalisation, rejet total…), plus il sera difficile de faire le deuil rapidement. Essayez de vous connecter à d'autres émotions pour vous aider à progresser.

Tous les non-dits, secrets ou rumeurs vont également plomber ce processus de deuil. Il est donc important de pouvoir déminer, balayer ces rumeurs et faire place nette afin de pouvoir vous reconstruire.

Évitez le fatalisme et acceptez de prendre vos responsabilités en vous demandant comment vous pouvez transformer ceci en opportunité, comme nous le verrons dans la seconde partie de ce livre.

Enfin la prise de recul, le refus de culpabiliser et le fait d'avoir des projets différents vous aideront également à parcourir ce chemin.

Tableau 2.2 Les processus qui freinent et facilitent le deuil
(selon Jacques-Antoine Malarewicz)

Processus qui freinent	Processus qui facilitent
Brutalité de la séparation	Peu d'attachement au passé
Beaucoup d'attachement	
Auto-érotisme	Hétéro-érotisme
Émotions identiques	Émotions variables
Non-dit, secrets, rumeurs	Ouvertures
Pas ou peu de prise de recul	Beaucoup de prise de recul
Beaucoup de culpabilité	Peu de culpabilité
Fatalisme	Responsabilisation
Projets liés à la situation actuelle	Projets extérieurs

Copyright © 2017 AFNOR.

2.1 Typologie des comportements

Vous avez compris qu'il allait falloir vous engager sur le chemin du changement, que votre avenir était encore à écrire. C'est déjà un grand pas dans l'atteinte de votre objectif. Vous savez que le chemin sera long, que c'est vous qui le dessinerez.

L'important est d'identifier clairement les comportements qui vont favoriser le changement et votre évolution, ceux qui vous rendront la vie plus simple et qui faciliteront votre quête.

Nous vous proposons donc d'examiner les typologies de comportements au travers de deux référentiels :

- Les positions de vie et les comportements de passivité selon Éric Berne.
- Les profils d'adaptation au changement selon Spencer Johnson.

Pourquoi ce choix ?

Ces référentiels donnent un regard croisé sur la personnalité, dans les dimensions clés en jeu dans l'adaptation au changement. Ils vous aideront à repérer les leviers pour agir et vous mettre en mouvement :

- **Les positions de vie** vont permettre de questionner le regard porté sur soi et sur l'autre, donc la confiance et l'estime de soi. Elles vous permettront de comprendre votre posture par rapport à l'autre et à en appréhender les conséquences pour la relation.
- **Les comportements de passivité** analysent les différents freins psychologiques qui peuvent empêcher l'individu de se mettre en action pour trouver une solution.
- **Les profils d'adaptation au changement** caractérisent votre capacité à faire face aux nouvelles situations, aux imprévus et plus largement à votre prédisposition à envisager la vie comme une évolution permanente.

2.1.1 Les positions de vie selon Éric Berne

La position de vie se joue toujours à deux, voire à trois. Elle est donc toujours en lien entre l'autre et moi, entre l'autre et vous.

Éric Berne est parti du concept d'Eric Erikson sur la « confiance fondamentale », laquelle « prend ses racines dans le lien biologique mutuel de la mère et de son enfant.

Copyright © 2017 AFNOR.

Il s'agit de l'état dans lequel le tout petit enfant se sent ne faire qu'un avec le monde, toute chose ne faisant qu'un avec lui[5] ». Ainsi, une mère qui prend soin de son bébé à la naissance, elle lui permet de sentir qu'il est quelqu'un de bien et que le monde est bon.

Par conséquent, « Le sentiment d'être ou non quelqu'un de bien s'implante déjà et sépare les princes présents et futurs, des crapauds présents et futurs ; et différents types de crapauds et de princes (ou pour les dames, de grenouilles ou de princesses) se constituent[6] ».

La première position de vie basée sur la « confiance fondamentale », et que l'enfant peut adopter, est la position OK/OK : « Je suis OK – Tu es OK ».

En fonction des incidents de la vie, de ce qu'il va percevoir, entendre, déduire, le jeune enfant va expérimenter les autres positions. C'est avant l'âge de six ans qu'il va choisir sa « position de vie existentielle privilégiée », en lien avec la décision scénarique et qui confirme nos croyances.

◆ Les états du moi

Avant d'aborder le concept des positions de vie à proprement parler, il est important de comprendre que selon Berne, notre « moi » se construit comme « un système cohérent de pensées, d'émotions et de comportements associés[7] ».

Notre personnalité est donc organisée autour de trois types :

- **Le parent**, qui résulte des modèles parentaux que nous avons reçus. La vie que nous avons « apprise ». C'est cet état qui nous offre nos convictions, nos normes, nos opinions, nos valeurs... Il s'agit de votre « moi appris ».
- **L'adulte**, lui, fait référence à la vision réaliste que nous pouvons avoir du monde. Il est porteur de logique de rationalité, il nous aide à prendre du recul. Il s'agit de votre « moi expérimental ».
- **L'enfant**, lui, correspond à notre côté sentimental. Il exprime nos émotions, nos sentiments, nos besoins. Il s'agit de votre « moi senti ».

Copyright © 2017 AFNOR.

5 *L'Analyse Transactionnelle*, Christine Chevalier, Martine Walter, InterÉditions, 2008.

6 *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Éric Berne, Tchou, 2010.

7 *Principes de traitement psychothérapeutique en groupe*, Eric Berne, Éditions d'Analyse Transactionnelle, 2006, p. 226.

◆ Les positions de vie « existentielle »

Toujours selon Éric berne, les positions de vie sont au nombre de quatre. Nous avons tous une position de vie favorite. Dite existentielle, elle correspond à nos croyances profondes.

1. OK/OK : « Je suis OK – Tu es OK »

« *J'ai de la valeur aux yeux de l'autre/Il a de la valeur à mes yeux.* »

Dans cette position la personne a une bonne image d'elle-même et des autres, elle attend de la vie du positif, résout les problèmes de façon constructive.

C'est une position de santé mentale.

☺ Une annonce en interne pour un poste de responsable de l'administration des ventes vient d'être publiée. Il s'agit d'une création de poste. Compétences requises et savoirs être sont décrits sommairement. Il est précisé que tous les postulants auront un entretien avec le responsable du recrutement – **Armelle**, assistante export, voit là l'occasion d'évoluer tout en restant dans l'entreprise. Ses relations avec le hiérarchique concerné sont excellentes. Elle pose sa candidature, et en même temps décide de faire une enquête métier afin d'augmenter ses chances lors de l'entretien.

Il est possible d'émettre l'hypothèse que la position de vie d'Armelle est OK/OK.

2. OK/NON OK : « Je suis OK – Tu n'es pas OK »

« *J'ai de la valeur aux yeux des autres/Il n'a pas de valeur à mes yeux.* »

Dans cette position de vie, la personne se sent plus importante que les autres et les rejette. Elle pense qu'elle vaut mieux que les autres, et cela se manifeste, soit de manière condescendante, soit de manière hautaine ou agressive.

C'est une position de dévalorisation et/ou d'arrogance vis-à-vis de l'autre.

☺ **Marie-Aline,** également intéressée par ce poste à l'administration des ventes, postule immédiatement. Son petit tour dans les couloirs, pour apprendre mine de rien qui est candidat, l'a bien rassurée : Armelle n'a aucune chance, Caroline est incapable de manager, car elle est trop gentille. Quant à Cécile qui voit tout en gris, sa candidature est incompréhensible. Marie-Aline n'a aucun doute sur le bien-fondé de sa candidature. Elle se voit déjà choisie.

Il est possible d'émettre l'hypothèse que la position de vie de Marie-Aline est OK/NON OK.

Copyright © 2017 AFNOR.

3. NON OK/OK : « Je ne suis pas OK – Tu es OK »

« *Je n'ai pas de valeur aux yeux de l'autre/Il a de la valeur à mes yeux*. »

Dans cette position, la personne se sent inférieure à l'autre, et dans ses relations finit par se sentir rejetée et fuira au loin.

☺ **Caroline** a très envie de manager. Son chef fait souvent allusion à sa disponibilité et au lien qu'elle apporte à l'équipe. Elle a donc postulé. Toutefois, depuis que Marie-Aline est sortie de son bureau, elle regrette de l'avoir fait. Elle n'a pas son aplomb, ni sa rapidité d'esprit, ni son ancienneté, ni toutes les alliances qu'elle a su créer… Tout bien réfléchi, Caroline décide de retirer sa candidature.

Il est possible d'émettre l'hypothèse que la position de vie de Béatrice est NON OK/OK.

4. NON OK/NON OK : « Je ne suis pas OK – Tu n'es pas OK »

« *Je n'ai pas de valeur aux yeux de l'autre/Il n'a pas de valeur à mes yeux*. »

Dans cette position la personne se sent rejetée et rejette l'autre. La personne se considère comme inférieure et indigne d'être aimée. L'autre n'ayant pas de valeur, elle ne pourra donc pas trouver d'aide.

☺ **Cécile** hésite à postuler. Pff…, elle n'aime pas ce manager trop exigeant et dont tout le monde dit du mal. Certes, le poste est intéressant. Mais si ça ne marchait pas, si elle n'était pas à la hauteur ? Ce serait la porte à coup sûr. Mieux vaut renoncer, décide-t-elle.

Il est possible d'émettre l'hypothèse que la position de vie de Valérie est NON OK/NON OK.

◆ Les positions de vie « sociale »

Interne, la position de vie « existentielle » ne se repère pas facilement, contrairement à la position de vie « sociale ». Celle-ci se joue au moment même de la rencontre, juste en voyant la « tronche » de l'autre, avant même d'avoir dit bonjour. « *Nous changeons de position selon notre humeur et la quantité de stress que nous subissons. Nous changeons aussi en fonction des situations ou des personnes que nous rencontrons*[8]. »

En mettant délibérément l'adulte structural aux commandes, on peut choisir d'utiliser un autre type de position, plus appropriée à la situation. Prendre volontairement une position sociale permet de gérer sa relation à l'autre, de restaurer une relation.

8 *Le grand livre de l'analyse transactionnelle*, France Brécard et Laurie Hawkes, Eyrolles, 2011.

Copyright © 2017 AFNOR.

☺ Furieux et désenchanté des attitudes de son manager, **Martin** a remis sa lettre de démission et commence à répondre aux offres d'emploi qui l'intéressent. Demain, il a un entretien avec le directeur du département qui souhaite comprendre les raisons de son départ.

Dans un premier temps, il s'est dit qu'il allait enfin vider son sac et dire tout le mal qu'il pensait de la société et de son manager en particulier.

En mettant son « adulte structural » aux commandes, Martin a d'abord rappelé les points positifs de son expérience dans l'entreprise. Il a ensuite évoqué ses regrets – augmentation insuffisante, pas d'implication en amont dans le choix des missions qui lui sont données –, en concluant que, probablement il n'avait pas su manifester suffisamment ses attentes.

En passant de la position de vie sociale OK/NON OK à OK/OK, Martin a été écouté. Le directeur a reconnu ses compétences et lui a fait part de son intention de voir ce qu'il pouvait faire pour qu'il reste dans l'entreprise.

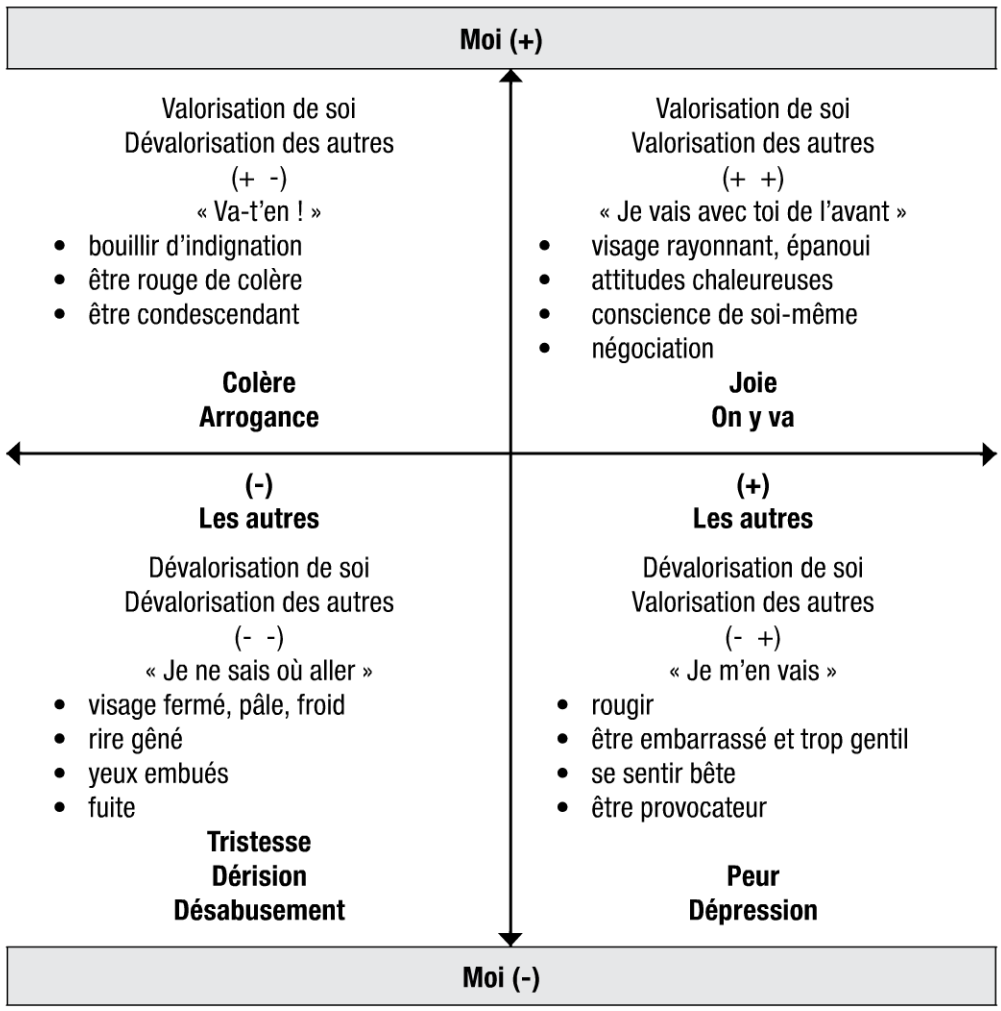


Figure 2.2 Les 4 positions de vie
(selon Éric Berne)

Copyright © 2017 AFNOR.

À faire :

Auto-diagnostic des positions de vie, en contexte professionnel

Sur chacun des 8 thèmes de vie professionnelle ci-dessous, répartissez 10 points sur les 4 propositions a), b), c) ou d), en fonction de la fréquence avec laquelle vous agissez ainsi.

		Vos points
1	Style de management	
	a) Je me justifie, me défends, parfois je critique, parfois je me protège. b) J'utilise le contrôle et la persuasion. Je n'hésite pas à faire pression. c) J'aide mes collaborateurs. Ma sympathie m'aide à me faire accepter. d) J'informe, je propose des occasions de développement, nous analysons ensemble les problèmes et les opportunités.	
2	Approche des problèmes	
	a) J'essaie de les éluder, je m'arrange. b) Je tiens aux objectifs et aussi à la qualité de la vie de travail de chacun. c) Je me soucie surtout de tenir les objectifs. d) Je fais en sorte que chacun soit satisfait.	
3	Attitude face aux règles	
	a) Pour moi, les règles sont les règles, c'est tout. b) Les règles sont de bonnes choses. J'insiste pour qu'on les suive. c) Ce sont des règles de conduite. Elles sont utiles, mais n'en soyons pas prisonniers. d) Je pense qu'on doit s'efforcer de les suivre.	
4	Vision des conflits	
	a) Les conflits peuvent être utiles. Nous en tirons souvent des occasions de progresser. b) Je n'aime guère les conflits, ça nuit aux relations. c) Je pense qu'il faut d'abord penser au travail et ne pas refaire le monde. d) Ce n'est pas mon affaire.	
5	Réaction à la colère	
	a) Je n'aime pas affronter la colère, ça m'est pénible. b) Ça me rend très désagréable et méfiant. c) Dans ce cas, je provoque une bonne confrontation. d) J'en veux à ceux qui se permettent ça, je rumine ma rancœur.	
6	Attitude envers le supérieur	
	a) Je vois bien les points faibles, je critique ou je manipule. b) Je fais de mon mieux. J'espère être apprécié(e). c) Chacun son travail. d) On discute, on échange, on négocie.	
7	Humour	
	a) Je fais rire à mes dépens. b) Je pratique l'ironie désabusée. c) Je sais trouver le mot qui libère et détend. d) Mon humour est caustique et mordant.	
8	Attitude de base	
	a) Je t'y ferai aller. b) Je vais de l'avant. c) Puisqu'il faut y aller. d) Aller là ou ailleurs.	

Copyright © 2017 AFNOR.

Rappel : Il y a 4 positions de vie (ou 4 façons de se juger soi-même par rapport aux autres).

Je suis ok + Ils sont ok +

Je suis ok + Ils sont ok –

Je suis ok – Ils sont ok +

Je suis ok – Ils sont ok –

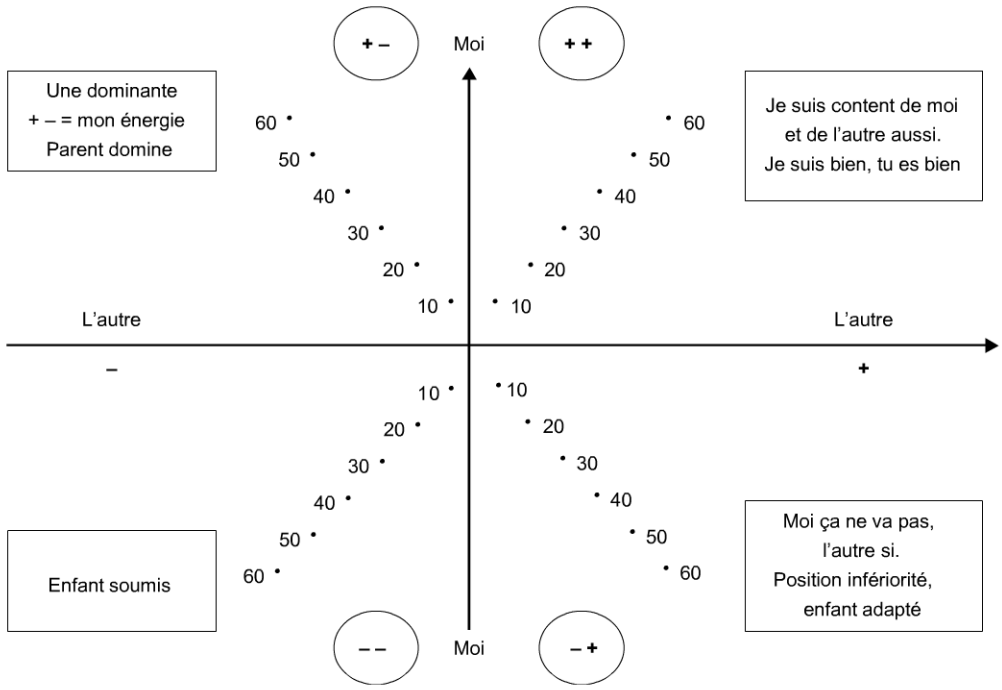
Reportez vos réponses dans le tableau et additionnez en colonne.

	Positions de vie			
	+ +	+ –	– +	– –
1. Style de commandement	d	b	c	a
2. Approche des problèmes	b	c	d	a
3. Attitude face aux règles	c	b	d	a
4. Vision des conflits	a	c	b	d
5. Réaction à la colère	c	d	a	b
6. Attitude envers le supérieur	d	a	b	c
7. Humour	c	d	a	b
8. Attitude de base	b	a	c	d
Total Nombre de points attribués par position				

Diagramme des positions de vie

Reportez sur chaque position le nombre de points total attribués

Joignez les 4 points et vous visualiserez votre « position de vie » dominante



Copyright © 2017 AFNOR.

2.1.2 Les comportements de passivité

Les comportements de passivité sont l'art et la manière de tout faire, sauf de régler son problème !

Ces comportements décrivent comment la personne évite de réagir aux opportunités et aux problèmes, comment elle tait et étouffe ses propres besoins, ses propres désirs.

Il est important de les repérer, car en mauvais conseillers, non seulement ils veillent à vous mettre des bâtons dans les roues et à vous empêcher d'agir, mais en plus ils justifient le fait que vous ne puissiez rien faire.

Au début des années 70, Jacqui et Aaron Shiff ont mis en évidence quatre types de comportements passifs : l'inhibition ou l'abstention, la suradaptation, l'agitation et l'incapacitation ou la violence.

◆ Inhibition ou abstention

L'énergie psychique de la personne est utilisée à garder en interne ce qu'elle ressent, ce qui est anxiogène. « La personne reste sans réaction en face des évènements, paraît inquiète, n'évoque pas ses difficultés… On peut donc supposer qu'elle n'est pas dans son "adulte structural[9]". » Elle méconnaît sa capacité d'action et est incapable de penser.

☺ **Benoît** a 28 ans et est en recherche d'emploi. Après avoir obtenu un master 2 en informatique « pour faire plaisir à ses parents », il décide de chercher un premier job dans l'audiovisuel. Il est prêt à accepter n'importe quel poste : assistant de production, assistant chef de projet. Six mois plus tard, Benoît n'a pas décroché un seul entretien. Il refuse de suivre les conseils de ses parents qui s'inquiètent et l'incitent à aller voir un conseiller Pôle Emploi ou l'APEC, ou à donner son CV à sa sœur qui connaît de petites sociétés de production.

Ce que Benoît ne dit pas à ses parents contrariés par ce choix de métier et de secteur d'activité, c'est qu'en raison de son diplôme il a peu de chance de trouver un poste. Le temps qui passe l'inquiète. Il a tellement peur de ne pas trouver de travail qu'il préfère ne pas se confronter au marché de l'emploi. Cette peur bloque sa capacité à agir. Il est rentré dans la spirale de l'échec.

Face à une inhibition ou à une abstention, la meilleure réponse est la suradaptation.

9 *L'Analyse Transactionnelle*, précité.

Copyright © 2017 AFNOR.

◆ Suradaptation

L'énergie de la personne est occupée à deviner ce que l'autre veut. De fait, elle se plie au désir de l'autre sans en valider le bien-fondé et vérifier ses propres désirs. « La personne ne se fixe pas d'objectif personnel, mais essaie d'accomplir ce qu'elle croit être l'objectif de quelqu'un d'autre[10]. » La personne est vécue comme quelqu'un de serviable et adaptable.

☺ **Nathalie** vient de surprendre une conversation téléphonique de son manager : on lui demande un *reporting* sur le coût de toutes les formations de management depuis dix ans. « *Un travail de dingue avec un système d'information pourri !* », l'entend-elle s'exclamer. Nathalie mesure l'immensité de la tâche. Sans faire valider son idée, elle décide de ne pas utiliser le logiciel habituel et de tout faire sur Excel. Lorsque son manager découvre le tableau, il en reste bouche bée. La plupart des informations sont inutiles, et il a un gros doute sur la fiabilité des chiffres indiqués.

◆ Agitation

L'énergie de la personne est occupée ailleurs que sur le problème. La personne se sent mal à l'aise et s'engage dans une activité sans objet et répétitive pour remédier à ce malaise. « Elle sait qu'elle pourrait résoudre le problème en faisant quelque chose mais ne le fait pas, ne se sent pas de taille à le faire[11]. »

☺ **Marion** sait depuis plus de 15 jours qu'elle doit présenter, au directeur des ressources humaines et au directeur financier, une étude sur la masse salariale. On peut lui demander n'importe quoi sur la paie, les assurances, la mutuelle, la participation, mais sur la masse salariale…

Ce matin elle est arrivée avec la ferme intention de s'y mettre, c'est d'ailleurs écrit en rouge et en majuscules sur son tableau blanc. Il faut juste qu'elle termine les dossiers des derniers entrants et qu'elle fasse un solde de tout compte, ce qui lui prendra toute la matinée. Puis elle décide d'aller déjeuner avec Valérie. Et de retour au bureau, qui croise-t-elle dans le hall ? Le directeur commercial qui veut résoudre le problème des bonus de ses commerciaux. Impossible de lui échapper. Quand elle a fini, il est déjà presque 17 heures, il est bien trop tard pour se plonger efficacement dans le dossier qui la préoccupe. Découragée devant le retard accumulé et la date butoir qui se rapproche, Marion décide de prendre un thé avec Valérie.

Copyright © 2017 AFNOR.

10 Idem.

11 *L'Analyse Transactionnelle*, précité.

◆ Incapacitation ou violence

C'est la conséquence d'une passivité précédente, où « la personne décline toute responsabilité pour penser ou résoudre ses problèmes[12] ». À ce stade, l'énergie de la personne se tourne contre elle-même ou les autres : elle peut laisser la maladie s'installer et aller jusqu'au suicide, la folie, l'homicide... Dans le cas de la violence, il y a soudain une décharge brutale de l'énergie accumulée.

☺ Cela fait maintenant dix mois que **Benoît** est au chômage. Pour faire un peu de sport il s'est offert une paire d'échasses métalliques montées sur ressorts. Il s'entraîne chaque jour à faire des bonds de plus en plus hauts. Tellement hauts qu'hier il n'a pas su récupérer son équilibre en retombant au sol. aujourd'hui, il est à l'hôpital avec une double fracture ouverte du tibia et du péroné.

À noter :

Pour se sortir des comportements de passivité, il y a trois possibilités :

> « J'agis, je me mets en mouvement, je règle mon problème et… je pense à me féliciter. »

> « J'identifie dans mon entourage les personnes susceptibles de m'aider efficacement. Ensuite, je communique sur mes difficultés, ce sur quoi je bloque et j'exprime mon besoin d'échange, de stimulation, d'encouragement. »

> « J'entends ce que mes proches me répètent inlassablement: "fais-toi aider" et j'accepte de déposer mon fardeau et d'être pris en charge par un professionnel de l'accompagnement. »

2.1.3 Les profils d'adaptation selon Spencer Johnson

Dans la fable « Qui a piqué mon fromage ?[13] », Spencer Johnson dresse le portrait de quatre personnages, Polochon, Baluchon, Flair et Flèche, qui déambulent quotidiennement dans un labyrinthe, à la recherche du fromage, indispensable aussi bien à leur survie qu'à leur bien-être. Nos quatre amis découvrent un jour une gare de fromage, un véritable trésor ! Polochon et Baluchon s'installent, décorent leur maison et s'embourgeoisent. Flair et Flèche exploitent avec discipline leur filon, tout en gardant leurs baskets autour du cou. Aussi, le matin où le fromage disparaît, ils ne sont guère étonnés car ils avaient noté des signes avant-coureurs de ce changement. Pleins d'optimisme et sans rancœur, ils remettent leurs baskets aux pieds et replongent dans le labyrinthe à la recherche d'un nouveau fromage.

12 Idem.

13 Paru aux éditions Michel Lafon, 2010.

Copyright © 2017 AFNOR.

Polochon et Baluchon, eux, découvrent la disparition du fromage bien plus tard dans la journée et sont scandalisés. Quelle injustice ! Qu'on leur rende leur fromage ! Polochon refuse de quitter les lieux et décide de camper sur place. Au bout de plusieurs jours, Baluchon se décide finalement à retourner dans le labyrinthe, alors que Polochon s'obstine à rester, par peur de s'exposer à nouveau au danger du labyrinthe.

Après quelques mésaventures Baluchon rejoint finalement ses amis Flair et Flèche, et ils finissent par découvrir un nouveau fromage. En route, Baluchon laisse quelques conseils à Polochon pour lui indiquer le chemin à suivre :

- « Renifle régulièrement le fromage pour savoir quand il devient trop vieux. »
- « Plus vite tu oublieras le vieux fromage, plus tôt tu en trouveras du nouveau. »
- « Bouge avec le fromage ! »
- « Prends goût à l'aventure, et découvre la saveur du nouveau fromage. »
- « Sois toujours prêt à repartir pour profiter pleinement de la vie. »
- …

Cette fable et ces quatre personnages symbolisent à merveille nos réactions et nos comportements face au changement. Elle nous incite à l'anticiper, à le dédramatiser, et même à nous en réjouir !

Spencer Johnson introduit ainsi quatre types de comportement face au changement : Polochon, Baluchon, Flair et Flèche.

◆ Polochon

Polochon a tendance à considérer sa situation comme un acquis, voire comme un dû. Il n'envisage pas le moins du monde sa remise en question, encore moins sa disparition pure et simple ! Pour lui, le présent préfigure le lendemain.

En conséquence, il bâtit solidement sa vie sur l'existant, puisque l'existant est censé perdurer. Il s'installe « complètement » sur ces bases. C'est un conservateur. Il est très attaché à son statut, qu'il considère comme une juste récompense car il a tendance à se survaloriser par rapport aux autres. Il apprécie la stabilité, la sécurité que procure le connu, il peut même apprécier la routine. Il pourrait avoir tendance à se laisser aller dans ce confortable ronron. L'inconnu le dérange, l'aventure également. Il les considère comme source de risque et de danger. Il en a peur. Son appétence au changement est aussi faible que sa capacité d'adaptation !

Copyright © 2017 AFNOR.

Aussi, lorsque le changement arrive inévitablement un jour ou l'autre, il le vit très difficilement. Il n'en perçoit pas les signes avant-coureurs, et lorsqu'il est face à l'évidence, il la refuse. Il vit le changement comme une perte, comme une injustice. Il est révolté, puis abattu. Il campe sur ses positions et peut rester très longtemps dans cette phase de déni, de révolte, puis d'abattement. Parfois, il ne s'en remet jamais. Et s'il s'en sort, c'est après un long et douloureux chemin de croix. Face au changement, il touche le fond et hélas, il y reste !

◆ Baluchon

Baluchon, lui, présente quelques similitudes avec Polochon. Il aime la stabilité et le confort qu'elle procure. Il a tendance également à s'installer. Et lorsque le changement survient, il ne l'aura pas davantage vu venir. Il en ressent un grand dépit, et commence lui aussi par ne pas y croire. La grande différence avec son cousin Polochon réside dans sa capacité d'adaptation et sa réactivité. Assez rapidement, il se rend à l'évidence, et il prend en compte la réalité du changement. Il est suffisamment lucide pour cela. À ce moment-là, il est capable de se remettre en question et de s'adapter à sa nouvelle situation. Il est suffisamment confiant en ses capacités pour rebondir et part en quête de solutions. Face au changement, il touche le fond, mais il remonte à la surface !

◆ Flair

Flair est un instinctif très attentif aux signes de l'environnement et confiant dans ses intuitions. Il est aussi laborieux et discipliné. Pour lui, pas question de laisser-aller ! Chaque jour est un nouveau combat à gagner ! Il est capable de tirer les leçons de ses expériences et de se remettre en question. Il ne perd pas de temps en tergiversations. C'est un réaliste, et il s'adapte sans états d'âme ou d'émotion disproportionnée. Lorsque le changement arrive, sa réaction est immédiate : il mobilise très rapidement son énergie pour trouver de nouvelles opportunités.

◆ Flèche

Flèche est celui qui est le plus capable d'anticiper le changement et de s'y préparer. Il est même toujours un peu sur la brèche, sans cesse en veille de nouvelles opportunités. Poussé à l'extrême, son attitude peut le conduire au zapping incessant ! Sa difficulté n'est plus l'adaptation au changement, mais la capacité à stabiliser une situation et à persévérer dans la durée !

Copyright © 2017 AFNOR.

C'est un actif, qui a une grande capacité de travail et qui étonne souvent son entourage par son aptitude à conduire de multiples projets en parallèle. Vous ne vous ennuierez jamais en sa compagnie : il a toujours des nouveautés à raconter ! L'inconnu l'attire, synonyme de nouvelles aventures, de nouvelles rencontres, de nouvelles stimulations. La routine, « beurk », ne lui en parlez pas : il peut passer sa vie à l'éviter !

Et vous, en matière de changement, êtes-vous plutôt Polochon, Baluchon, Flair ou Flèche ?

☺ **Juliette** vient de réussir avec brio son changement professionnel. Elle s'est jetée à l'eau, a même embarqué toute sa famille avec elle ! Pourtant, elle reconnaît que le changement n'est pas inné chez elle : sa famille l'a habituée à une très grande stabilité et elle n'a jamais eu le mode d'emploi du nomadisme et de la prise de risque.

C'est en travaillant avec un coach qu'elle a pris conscience de ses peurs et de ses blocages. Elle s'est appuyée sur son goût de l'aventure et de la nouveauté pour être capable de lâcher prise sur son besoin de sécurité. Elle a travaillé sa confiance en elle, s'est remémoré les capacités qui lui ont permis de rebondir dans d'autres situations. Il lui a fallu un an pour se sentir mûre. Et maintenant, elle l'avoue : elle est prête à recommencer !

L'exemple de Juliette montre que rien n'est définitif : nous avons une grande capacité d'évolution, à partir du moment où nous prenons conscience de nos blocages. Plutôt « Baluchon » dans son comportement, elle a su développer les aptitudes de « Flair » et « Flèche » pour avancer dans son projet et réussir le changement souhaité.

Les chapitres suivants vont vous aider à comprendre comment cette évolution est possible.

En résumé : les comportements facilitateurs du changement

Réfléchissez à votre position de vie et à son impact sur votre vision du changement et votre aptitude au changement.
Adoptez une position de vie « sociale », OK+/ OK+.
Résistez aux démons de la passivité.
Chacun peut développer intentionnellement les comportements et les aptitudes qui favoriseront le changement.
Le point de départ de cette évolution est la conscience de ce que l'on est, et la conscience de ce qu'il faut développer en soi pour pouvoir changer.
Suivez l'exemple de Flair et de Flèche !

Copyright © 2017 AFNOR.

Copyright © 2017 AFNOR.

Partie II
Comprendre

« Mon Dieu donne-moi la sérénité
D'accepter toutes les choses que je ne peux changer,
donne-moi le courage de changer les choses que je peux changer
Et la sagesse d'en connaître la différence. »

La prière de la sérénité

Copyright © 2017 AFNOR.

Copyright © 2017 AFNOR.

3
Qui suis-je ?

Vous avez compris, et accepté la situation. Transformez-la en opportunité. Saisissez cette occasion de faire un bilan. Vous ne savez pas encore quel sera le bon choix entre partir ou rester. Vous avez peur ? C'est normal ! Peut-être n'engagez-vous pas que vous dans votre décision. Et pourtant quoi qu'il en soit, il faut faire quelque chose, prendre votre destin en main.

Avant de choisir, réfléchissez, vous éviterez d'être obligé de réagir. Prenez le temps et le recul nécessaire pour comprendre qui vous êtes, ce qui est important pour vous, quelle est votre échelle de valeur. Écoutez vos émotions.

Apprenez à bien vous connaître. Identifiez les aspects de votre personnalité qui peuvent vous servir de levier et travaillez à transformer vos freins en points d'appui. Alors, votre décision vous ressemblera. Elle vous appartiendra totalement, vous serez le « maître » de votre destin. Pour cela, soyez bienveillant avec vous-même, aimez-vous.

Vos choix seront alors, de vrais choix, totalement assumés, qui vous rendront heureux vous, et votre entourage.

Copyright © 2017 AFNOR.

3.1 Mon identité : « Suis-je ce que je fais ? Tout cela a-t-il du sens ? »

« Il faut d'abord savoir ce que l'on veut, il faut ensuite avoir le courage de le dire et il faut ensuite l'énergie de le faire »

Georges Clemenceau

Savoir qui je suis vraiment, c'est-à-dire comprendre si ce que je fais, comment et avec qui je le fais a du sens, si cela fait sens avec ce que je suis, me permet de me positionner dans mon quotidien et d'être cohérent avec moi-même... En effet, il est difficile d'être ou de rester soi-même dans un monde qui vous interpelle en permanence et dans une entreprise dont les valeurs ne sont pas nécessairement les vôtres. Être authentique, demande un effort, pour vivre en conformité avec soi-même, sans compromis.

Être une personne, c'est être libre, autonome, indépendant, et redevable de ses actes devant soi-même avant de l'être devant les autres.

Alors, quelle personne êtes-vous ? Quels sont vos repères ?

3.1.1 Retrouver les repères perdus

Imaginez que votre vie s'organise autour d'une échelle à six branches qui correspondent à six dimensions de l'existence :

- Moi et l'estime que j'ai de moi : la capacité que j'ai à faire attention à moi, à m'écouter, à me comprendre, à me faire du bien. Est-ce que j'ai l'impression de mener une bonne vie ?
- Ma vie amoureuse, affective : en ai-je une ? Quelle est la qualité de cet aspect de ma vie, est ce que je m'y épanouis, est ce que j'y consacre le temps que je voudrais ?
- Ma vie de famille : en ai-je une ? Suis-je satisfait de la qualité et de la quantité de temps que j'y consacre ?
- Ma vie sociale : quelle est-elle ? Est-ce important pour moi ? Combien de temps est ce que j'y consacre ?
- Ma vie professionnelle : est-ce que je m'épanouis dans mon travail ? Ce travail me plaît-il ? Me permet-il de gagner correctement ma vie ?
- Mon environnement : dans quel endroit est-ce que je vis, est-ce que j'y suis bien ? Est-ce qu'il me plaît, répond-il à mes attentes, à mes besoins ?

Copyright © 2017 AFNOR.

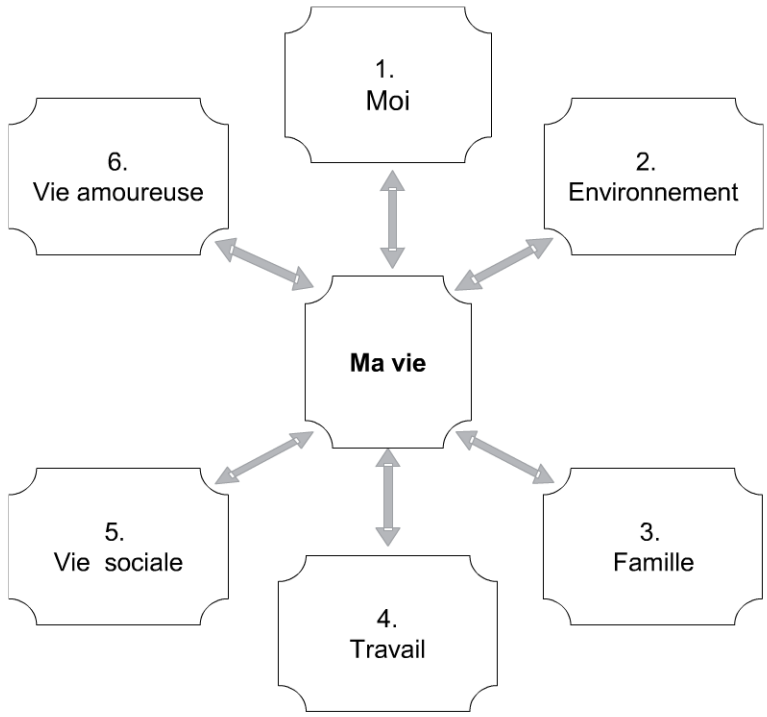


Figure 2.3 Les six dimensions dans la vie d'un individu

Savoir ou vous vous situez et quelle dimension a votre vie, vous permet de prendre les bonnes décisions.

Difficile de maintenir l'équilibre. De plus, il est différent pour chacun d'entre nous. Certains vont tout faire pour leur réussite professionnelle et sociale parce que pour eux c'est important, et le jour où tout s'effondre, ils sont perdus. Pour d'autres ce sera l'inverse, la famille, les enfants, la vie de couple passe avant tout le reste et là aussi lorsque cela s'effondre, c'est la catastrophe. L'idéal bien sûr c'est l'équilibre entre les différentes branches.

☺ Une tranche de vie : **Dominique** travaille à Paris, et fait partie du comité de direction d'une grosse entreprise. Il est fier de sa réussite professionnelle, car il est dans le secret des dieux. Il travaille 60 heures par semaine, se déplace en France et dans le monde entier. Quand il n'est pas en déplacement, le week-end, il rentre chez lui à Nantes où sa famille est installée. Sa famille a appris à vivre sans lui, sa femme est autonome, elle gère le quotidien et les 3 enfants, et travaille elle aussi.

Quand il rentre chez lui, il est fatigué et pour se détendre se lève tôt le dimanche matin pour faire une partie de Golf avec ses amis nantais.

Un jour il entend parler de restructuration, mais il est persuadé qu'il ne sera pas touché. Et puis, le couperet tombe, la société est rachetée et il est licencié. Il n'a évidemment rien voulu voir venir et il est pris au dépourvu lorsque cela lui arrive. La colère et l'incompréhension passées, il se dit cependant : « Bof, avec mon réseau je devrais trouver facilement autre chose. »

Copyright © 2017 AFNOR.

En attendant, il est rentré à Nantes et tourne en rond. Il se rend vite compte que ce n'est pas si simple, et qu'en perdant son job il a aussi perdu son statut social. Sa famille ne comprend pas ses réactions, et lui ne comprend pas l'attitude des siens qui implicitement lui reproche d'envahir leur territoire. Il devient vite, amer, agressif et ne sait plus où est sa place.

Il est furieux et considère que tout le monde est très ingrat avec lui.

⚠ **Attention !**

Comme vous le constatez c'est une expérience difficile, car le système de valeurs de Dominique s'est effondré et comme il ne l'a pas anticipé, il en veut et s'en prend à tout le monde.

De plus, construire une vie professionnelle et sociale prend du temps et c'est souvent au détriment du reste. Alors que faut-il faire ?

Tout d'abord, si Dominique avait compris et accepté les risques liés au nouvel environnement prévu de sa société, il n'en serait pas là.

Puis, s'il avait pris le temps de réfléchir à sa vie et à ses conséquences, l'incompréhension entre lui et sa famille serait sûrement moins importante.

À noter :

S'Il est difficile de tout concilier et de tout équilibrer, il est indispensable de savoir faire la part des choses et de rechercher ce qui est important pour nous, pour notre environnement. Cela nous permettra de faire les bons choix et de les assumer.

3.1.2 Identifier ses repères

Dans un premier temps, il est donc indispensable de bien identifier quelles sont les dimensions de votre vie que vous négligez ou que vous privilégiez, et de réfléchir aux conséquences de cet état de fait.

Ensuite, vous pourrez choisir en pleine conscience, et ce choix vous aidera dans les décisions importantes de votre vie.

Pour vous aider vous pouvez remplir le questionnaire suivant portant sur ce que je fais, comment je le fais pour et avec qui je le fais.

Pour chaque proposition, choisir la réponse qui correspond à ce que je fais ou à ce que je vis aujourd'hui.

Pour vous aider, référez-vous au mois qui vient de s'écouler.

Copyright © 2017 AFNOR.

Questionnaire

1. Je prends le temps de m'occuper de ma maison, de mon jardin (en dehors du ménage et des tâches « obligatoires ») :
   3. Oui, une fois par semaine ou plus
   2. Oui, deux fois dans le mois
   1. Oui, une fois dans le mois
   0. Non, pas du tout
2. Je rencontre mes amis, je passe du temps et/ou je partage des activités avec eux :
   3. Oui, une fois par semaine ou plus
   2. Oui, deux fois dans le mois
   1. Oui, une fois dans le mois
   0. Non, pas du tout
3. J'ai des moments de détente à, et pour, moi :
   3. Chaque jour
   2. Une fois par semaine
   1. Rarement
   0. Jamais
4. Je fais le métier que j'ai choisi :
   3. Oui, tout à fait
   2. Pas tout à fait, mais presque
   1. Pas vraiment, mais bon
   0. Pas du tout
5. J'ai l'impression d'avoir une vie de famille :
   0. Inexistante
   1. Peu satisfaisante
   2. Plutôt satisfaisante
   3. Très satisfaisante
6. J'ai l'impression d'avoir une vie affective ou amoureuse :
   0. Inexistante
   1. Peu satisfaisante
   2. Plutôt satisfaisante
   3. Très satisfaisante

Copyright © 2017 AFNOR.

7. J'habite un endroit que j'ai choisi, et que j'aime :
   3. Oui, tout à fait
   2. Pas tout à fait, mais presque
   1. Pas vraiment, mais bon
   0. Pas du tout
8. J'ai une activité associative où je pratique un sport collectif et j'y passe le temps que je souhaite :
   3. Oui, tout à fait
   2. Pas tout à fait, mais presque
   1. Pas vraiment, mais bon
   0. Pas du tout
9. J'ai un hobby, une passion, et j'ai le temps de le pratiquer :
   3. Oui, tout à fait
   2. Pas tout à fait, mais presque
   1. Pas vraiment, mais bon
   0. Pas du tout
10. Je suis content(e) d'aller travailler :
    3. Oui, tout à fait
    2. Pas tout à fait : mais presque
    1. Pas vraiment mais bon
    0. Pas du tout
11. Durant le mois qui vient de s'écouler, j'ai eu des moments de vrai partage en famille :
    3. Au moins une fois par semaine
    2. Au moins deux fois dans le mois
    1. Une fois dans le mois
    0. Pas du tout
12. Dans le mois qui précède j'ai fait des choses pour ma vie de couple ou pour ma vie affective :
    3. Au moins une fois par semaine
    2. Au moins deux fois dans le mois
    1. Une fois dans le mois
    0. Pas du tout

Copyright © 2017 AFNOR.

Où en êtes-vous ?

Additionnez les points obtenus aux questions suivantes et entourez le total dans la colonne qui convient.

Q 1 et 7 : notez le résultat dans la colonne « Environnement »

Q 2 et 8 : notez le résultat dans la colonne « Vie sociale »

Q 3 et 9 : notez le résultat dans la colonne « Moi »

Q 4 et 10 : notez le résultat dans la colonne « Vie professionnelle »

Q 5 et 11 : notez le résultat dans la colonne « Vie de famille »

Q 6 et 12 : notez le résultat dans la colonne « Vie affective, amoureuse »

Environnement	Vie sociale	Moi	Vie professionnelle	Vie de famille	Vie affective, amoureuse
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6

Reliez les points entre eux et dessiner le profil qui correspond à votre situation aujourd'hui.

Chacune des colonnes correspond à une dimension de votre vie actuelle. Plus l'histogramme obtenu est élevé et équilibré, plus votre vie semble équilibrée.

Repérez également les points forts et les points les plus faibles.

Demandez-vous maintenant si ces points faibles sont un problème pour vous.

Que voulez-vous ?

Maintenant, répondez aux questions suivantes et donnez-leur une note de 0 à 6 (0 : pas important et 6 : essentiel, vital), vous allez ainsi identifier vos priorités.

1. Est-ce qu'il est important pour moi de m'occuper de ma maison, de mon jardin, de bricoler, faire la cuisine ?
2. Est-ce qu'il est important pour moi d'avoir une vie sociale riche, tant avec des amis qu'en milieu associatif ?

Copyright © 2017 AFNOR.

3. Est-ce que je m'occupe assez de moi ? La question n'est pas de savoir si c'est important mais de le faire, car c'est essentiel pour se connaître, se comprendre, comprendre les autres, vivre tout simplement.
4. Est-ce qu'il est important pour moi d'avoir une vie professionnelle dans laquelle je m'épanouis ?
5. Est-ce qu'il est important pour moi de passer du temps avec ma famille ?
6. Est-ce qu'il est important pour moi d'avoir une vie amoureuse ?

Positionnez les points obtenus sur le même tableau que précédemment. Utilisez une autre couleur pour les relier et comparez avec la situation actuelle.

Le constat

Et maintenant comparez vos résultats. Alors qui êtes-vous ?

Repérez les écarts entre ce que vous faites et ce que vous aimeriez faire. Où sont-ils ? Que pouvez-vous faire pour les combler ?

Faites-vous ce que vous êtes ? N'est-ce pas l'occasion de reprendre votre vie en main ?

ⓘ **Remarque :**

Il est important de noter que l'estime que vous avez de vous-même dépend de la cohérence entre les valeurs que vous avez identifiées et les comportements que vous adoptez. Cet équilibre fragile est une des clés de la réussite. En d'autres termes, « faites ce que vous êtes ou soyez ce que vous faites ».

En résumé

La quadrature du cercle à résoudre est que souvent, la vie professionnelle et la vie sociale s'opposent à la vie personnelle et familiale.
La réussite professionnelle et sociale prend du temps, au même titre que la réussite personnelle et le choix de l'environnement. Les journées n'ont que 24 heures, et vous n'avez qu'une vie. Il est donc important de choisir, et pour choisir de savoir qui vous êtes. Ceci, vous aidera à trouver la recette de l'équilibre subtil entre toutes les composantes de votre vie.

Copyright © 2017 AFNOR.

4
Comment avancer ?

« Si vous avez un rêve, donnez-lui une chance de se réaliser. »

Richard Devos

Soyez votre meilleur ami et adoptez des comportements qui vous aident à faire ce que vous êtes, à vivre tel que vous l'avez décidé, à choisir votre destin. La chance et l'opportunité se présentent naturellement si vous faites preuve d'ouverture et d'optimisme. Libérez votre esprit pour écouter et faire confiance à vos intuitions. Écoutez vos émotions. Canalisez votre énergie. Faites preuve de réalisme, acceptez et admettez que vous pouvez vous tromper. Donnez-vous ainsi toutes les chances de prendre la bonne décision, celle qui vous convient à vous et à personne d'autre.

4.1 Cultiver votre chance

Vous commencez à avoir une idée de qui vous êtes, de ce que vous voulez, maintenant à vous de vous créer les opportunités pour atteindre votre but. Mettez en route la « mécanique » de la chance ; cette chance qui vous permettra de trouver ce que vous cherchez.

Copyright © 2017 AFNOR.

Comme nous le dit Phillipe Gabilliet[14] : « La chance est une compétence et donc, comme toute compétence elle peut se travailler. Si vous partez de ce principe et que vous acceptez le fait que vous êtes responsable de votre chance, qu'elle dépend de vous, de votre aptitude à la développer, à la cultiver, vous découvrirez de nouvelles opportunités et enrichirez votre champ des possibles ».

4.1.1 Développer votre chance

Exemple :

François veut changer de cadre de vie, et il espère trouver la maison idéale dans un endroit qui répond à son besoin de calme et de mobilité.

S'il ne fait rien, et attend que se présentent des opportunités, il ne se passera rien et dans deux ans il n'aura pas bougé et sera déçu, frustré et malheureux parce qu'il considérera qu'il n'a pas de chance, que personne ne l'a aidé, comme d'habitude.

Si en revanche, il se crée lui-même les opportunités pour appeler la chance, il est fort possible que très vite des propositions s'offrent à lui et qu'il trouve le site et la maison qui correspondent à ses projets et à ses besoins.

Comme nous le suggère cet exemple, avoir de la chance c'est être acteur, moteur. C'est mettre en place une stratégie, utiliser des moyens qui nous donnent la possibilité de trouver ce que nous cherchons. C'est prendre son destin en main au lieu d'attendre que les autres le fassent à notre place ou que les choses s'arrangent toutes seules.

Vous avez en vous la « baguette magique » qui vous ouvre les portes de la chance qui vous permet de vous créer un environnement favorable. Vous avez un projet :

- Identifiez et rencontrez les bonnes personnes, celles qui vous apportent des idées, de l'aide, des contacts, de l'énergie... Celles qui vous font avancer.
- Cherchez les territoires sur lesquelles se trouvent ceux qui peuvent vous aider. Identifiez les pôles d'attractions qui sont en lien avec vos idées. Ratissez large.
- Soyez à l'écoute de votre environnement, et curieusement vous entendrez des choses auxquelles vous n'avez pas prêté attention auparavant. Vous voulez devenir cuisinier et vous allez découvrir dans votre entourage des tas de situations, de gens et de lieux en lien avec votre projet, tout simplement parce que vous êtes à l'écoute.

14 Directeur scientifique du *European Executive,* MBA et Professeur de Leadership à ESCP Europe.

Copyright © 2017 AFNOR.

◆ Les bonnes personnes

Ce sont celles qui ont déjà effectué cette démarche, qui vivent dans un cadre ou dans une maison semblable ou presque à celle que vous cherchez, qui ont une activité professionnelle proche de la vôtre : les agents immobiliers, les membres des chambres de commerce, de métier, d'artisanat, d'agriculture, les mairies.

Trouvez vous des partisans, des supporters. Cherchez aussi des contradicteurs pour tester votre motivation. Activez votre réseau et celui de vos amis, de vos relations…

◆ Les territoires

Choisissez les lieux qui correspondent à vos souhaits, explorez-les, soyez curieux.

◆ L'écoute

Écoutez et vous entendrez parler de tout ce qui, de près ou de loin, se rattache à votre sujet, car vous serez attentif. Vous lirez des articles sur des expériences semblables, vous écouterez à la radio des témoignages qui ressemblent au vôtre, verrez des reportages à la télévision. Vous chercherez sur Internet et trouverez des liens avec ce qui vous intéresse.

À noter :

Toutes ces démarches et ces actions vous permettent de rester en veille par rapport au sujet qui vous occupe. Vous êtes acteur, moteur. C'est vous qui donnez l'impulsion. Vous prenez vos responsabilités et n'attendez pas que les autres le fassent à votre place.

4.1.2 Créer des opportunités

Comment faire pour savoir à qui s'adresser, trouver les bons territoires ? Comment savoir ce qu'il est bon d'écouter ?

Vous vous interrogez sur les talents à développer pour faire les bonnes rencontres, pour trouver les bonnes opportunités ? Vous enviez telle personne de votre entourage qui est semble-t-il toujours là où il faut, quand il faut ? En êtes-vous capable ?

Commencez par vous faire confiance et dites-vous bien que ces gens qui semblent avoir de la chance, « être dans tous les bons coups », ne vous

Copyright © 2017 AFNOR.

montrent que ce qu'ils veulent. Ils ne sont visibles que lorsque cela fonctionne. Avant d'en arriver là, ils ont, comme vous, expérimenté différentes solutions avec plus ou moins de bonheur. Mais pour être là où ils sont lorsque vous les voyez, ils ont su faire preuve d'un certain nombre de qualités que vous pouvez vous aussi acquérir, développer ou renforcer.

◆ Être en veille

« La curiosité dynamise l'esprit humain. »

Gaston Bachelard

Cela signifie que vous partez du principe que rien n'est vraiment acquis. Que vous vivez dans un environnement mouvant, qui évolue, qui change et que vous l'acceptez. Vous comprenez que si vous restez dans votre routine, vous ne trouverez pas de nouvelles portes à ouvrir.

Soyez curieux, soyez prêt à tenter des expériences différentes. Préparez votre esprit à percevoir son environnement avec plus d'acuité. Restez vigilant et vous rencontrerez des opportunités.

À noter :

Pour vous aider vous pouvez dresser une liste de tout ce qui peut nécessiter de l'attention dans votre démarche.

☺ **Jules**, cadre dans une PME qui vient d'être rachetée par un groupe étranger a compris qu'il était temps pour lui de prendre des décisions quant à son avenir professionnel. Il l'accepte. Après réflexion, il décide de profiter de l'occasion pour faire une formation complémentaire qui lui permettra d'accéder à des responsabilités différentes, soit dans son entreprise, soit ailleurs. Avant de s'engager, il décide d'être attentif à tout ce qui peut l'aider dans cette démarche.

À ce titre il dresse une liste des points qui méritent de l'attention et qui le guideront dans son choix.

En voici quelques-uns, à titre d'exemple :

> être à l'écoute des opportunités de formation dans l'entreprise et ailleurs ;
> être attentif aux modes de financement qui peuvent exister sur ce sujet ;
> lire la presse spécialisée ou des livres dans le domaine de la formation continue et le secteur dans lequel il cherche à acquérir de nouvelles compétences ;
> regarder ou écouter les émissions qui ont trait à ce sujet ;
> consacrer une heure par jour à faire des recherches personnelles sur ce sujet ;

Copyright © 2017 AFNOR.

- chercher des événements sur ce sujet (salons conférences…) ;
- s'inscrire à des newsletters, se créer des alertes ;
- entamer des discussions informelles sur ce sujet ;
- …

Comme Jules, si vous êtes en veille, curieux et attentif, vous aurez l'impression que les informations viennent à vous naturellement. Vous trouverez de plus en plus de sources de renseignements et vous dédramatiserez votre situation. Petit à petit, vous prendrez conscience que votre projet est viable, que vous pouvez le mener à bien. Vous y croirez de plus en plus, vous sèmerez les premières graines de votre chance.

◆ Activer les réseaux

Vous n'êtes pas seul au monde face à une situation que personne ne peut comprendre. Vous n'êtes pas non plus le premier à qui cela arrive. Ce n'est ni honteux, ni dégradant, c'est la vie ! Alors partagez avec les autres. Vous aurez la surprise de constater que ce que vous vivez, les difficultés que vous rencontrez, vos doutes, vos peurs, d'autres les ont vécus et s'en sont sortis ? C'est plutôt rassurant.

Soyez interactif ! Créez du lien, des liens. Les amis de vos amis sont vos amis. Vos clients, vos fournisseurs, vos collègues ou anciens collègues, vos concurrents…, tous peuvent vous apporter quelque chose. Soyez patient, humble, polis, courtois et bienveillant.

Cette notion de réseau est permanente. « Ce n'est parce que je suis en difficulté que je dois me constituer un réseau. C'est parce que je suis bien, que j'ai un peu d'influence, d'expertise et des connaissances et parce que certains m'ont sollicité, pour avoir une aide ou un conseil, que je peux aujourd'hui récolter ce que j'ai semé. Si je me suis contenté, jusqu'à présent, de vivre replié sur moi-même, je vais avoir plus de difficulté à faire appel aux autres. Cela ne signifie pas pour autant que je doive baisser les bras. »

Aidez les gens autour de vous, soyez un partenaire efficace, compréhensif, empathique qui les aide à atteindre leurs objectifs. Ils vous le rendront, d'autant plus facilement le jour où vous en avez besoin.

Sachez aussi que l'ingratitude que vous rencontrerez, peut-être, fait malheureusement partie de la nature humaine. Hé bien tant pis ! Passez à autre chose, vous n'avez pas de temps à perdre avec cela. Votre priorité est ailleurs.

Copyright © 2017 AFNOR.

◆ Être réaliste et patient

Vous êtes en veille, vous avez activé vos réseaux, cela ne veut pas dire pour autant que vous avez gagné. Pour l'instant, vous avez mis des atouts dans votre jeu. Mais soyez conscients et acceptez le fait qu'avant de crier victoire, vous perdrez quelques manches. Soyez prêt à essuyer des revers.

Toutes les grandes réussites sont jalonnées d'échec. Vous voyez l'homme ou la femme qui a réussi, c'est la partie émergée de l'iceberg, dites-vous bien que dessous il y a probablement caché les difficultés et les revers. Ils servent de socle et nous rappellent que les efforts et la persévérance sont récompensés.

Prenez l'exemple de Steve Jobs. Avant de devenir le si charismatique PDG d'Apple, il a fait face à de nombreux échecs. Il n'a jamais abandonné et il a capitalisé sur ses difficultés pour devenir le formidable entrepreneur que nous avons connu.

Ce sont ces échecs qui forgent votre caractère et qui contribuent à faire de vous une personne d'expérience. Ils servent de tremplin à la réussite. Le seul danger serait de ne pas tirer de leçons de ces revers de fortune. Si vous les acceptez comme des épreuves le long de votre parcours initiatique, vous les transformerez en opportunités et cultiverez la patience.

◆ Avoir toujours une longueur d'avance

Vous acceptez les échecs, vous partez du principe que cela peut vous arrivez, cela signifie que vous avez toujours un plan B ou C, que vous êtes prêt à être initié si les événements tournent mal. Ce plan B vous donne une longueur d'avance.

Le bon sens vous dira qu'ainsi « vous ne mettez pas tous vos œufs dans le même panier ».

☺ Jeune cadre, **Marie** décide de quitter son entreprise pour donner un coup d'accélérateur à sa carrière. En effet, elle a l'impression qu'elle se trouve dans une impasse et tourne en rond. Après quelques recherches, elle postule pour deux ou trois jobs dans des entreprises qu'elle a ciblées. Elle est reçue par Jean-Louis, le PDG de l'entreprise VCN, qui, séduit par son profil, lui fait une belle proposition. Marie demande à réfléchir car elle n'est pas certaine que ce choix, même s'il lui convient, soit le meilleur. Peu après, Elle est reçue chez OVA, l'entreprise où elle préférerait entrer et là, on lui offre le poste dont elle rêve. Elle donne son accord, démissionne, mais trois jours avant de démarrer son nouveau job, elle reçoit un email lui signifiant que l'entreprise OVA ne peut plus l'embaucher.

Copyright © 2017 AFNOR.

Furieuse, Marie essaie d'en savoir plus, cherche des explications qui ne viennent pas. La colère passée, elle réfléchit : elle pourrait intenter un procès, gaspiller son énergie à chercher les raisons de ce revirement… Mais elle a gardé un atout dans sa manche. Elle a su négocier, avec Jean-Louis de « VCN », un délai de réflexion qui n'est pas encore écoulé. Au lieu de s'effondrer, elle prend son téléphone et annonce à ce dernier qu'elle accepte sa proposition. Depuis Marie travaille chez Jean-Louis et ne regrette absolument rien.

Marie a su anticiper et ne s'est pas contentée d'une seule solution. Elle a aussi décidé d'avancer, plutôt que de gaspiller son énergie. Cela ne l'a pas empêché de demander des comptes à OVA. Elle a accepté la situation parce qu'elle pouvait le faire. Elle a mis son énergie à son service. Et avec le recul, elle ne regrette rien, car il est probable que l'échelle de valeur de chez OVA ne correspond pas à la sienne, et qu'à terme elle ait été, soit obligée de démissionner, soit remerciée. Si elle n'avait pas eu de solutions de rechange la chute aurait sûrement été plus rude.

À retenir :

Au point où nous en sommes, vous avez compris que tout dépend de vous et de vous seul. Les autres, l'environnement ne sont que des alliés avec lesquels vous décidez d'interagir. Vous allez développer votre curiosité, votre capacité à anticiper et votre aptitude à créer du lien, votre résistance à l'échec pour vous accompagner dans cette recherche sur vous-même, pour vous-même.

4.2 Faire preuve d'optimisme, se faire confiance

Croyez en vous, améliorez votre confiance en vous, cultivez votre optimisme. Être optimiste, ne veut pas dire être inconscient. Si vous n'y croyez pas, vous ne convaincrez, ni n'entraînerez personne. Personne n'aura envie de vous suivre, de vous faire confiance, de vous aider. « Aide toi le ciel t'aidera », nous rappelle ce proverbe, tout en sachant que donner envie aux autres de nous aider, c'est aussi s'aider.

4.2.1 Être optimiste

« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité,
un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté »

Winston Churchill

Copyright © 2017 AFNOR.

Optimiste ne veut pas dire perdre le sens des réalités. Si Marie n'avait pas fait preuve d'objectivité, son optimisme n'aurait servi qu'à la mettre en difficulté.

L'optimisme aide à relativiser les échecs. D'après Philippe Gabilliet[15], le véritable optimiste est celui qui est « optimiste de but (on y arrivera) et pessimiste de chemin (mais ce sera difficile) ». Cette nuance entre le but et le chemin laisse la place au réalisme et rend l'optimiste conscient et attentif aux difficultés qu'il va rencontrer, sans pour autant lui faire perdre de vue le fait qu'il va y arriver. La visualisation de ce but est à la base même de la motivation.

4.2.2 Avoir confiance en soi

Avoir confiance en nous, nous aidera dans notre démarche. Il s'agit d'être réaliste sur nous-même, de nous accepter tel que nous sommes avec nos qualités, nos défauts, nos forces et nos faiblesses. Il s'agit donc d'en faire un bilan : une sorte d'inventaire.

Sachez aussi que ceux qui s'affirment et réussissent ont confiance en eux, et qu'ils s'appuient sur leurs qualités et leurs points forts. Ils les développent et les entretiennent. Il est préférable de mettre son énergie à développer ses points, forts plutôt qu'à essayer d'améliorer ses points faibles.

Notez au moins cinq qualités que vous possédez	Demandez à un ami ou à un collègue, de vous donner cinq qualités qu'il aime chez vous	Demandez à une autre personne de vous donner cinq qualités qu'elle aime chez vous
1. 2. 3. 4. 5. …	1. 2. 3. 4. 5. …	1. 2. 3. 4. 5. …

Comparez les différentes colonnes :

- Il y a fort à parier que vos amis ont vu chez vous des points auxquels vous n'avez pas pensé ou auxquels vous ne croyez pas.
- Posez-vous la question de savoir pourquoi ils vous attribuent ces qualités (vous pouvez aussi leur demander bien entendu)
- Partez du principe que ce sont ces aspects de votre personnalité sur lesquels vous allez capitaliser pour développer la confiance que vous avez en vous.

15 *Cf.* note 14.

Copyright © 2017 AFNOR.

À présent, demandez-vous ce que vous faites bien dans votre vie professionnelle et personnelle (trouvez au moins une dizaine de points).

Après, demandez-vous ce que vous aimez vraiment faire (vous pouvez encore trouver une dizaine de points).

Ensuite, dressez un bilan sous forme de tableau.

Mes qualités Dans quels domaines me sont-elles utiles (une même qualité peut se retrouver dans les trois domaines) ?			**Ce que je fais bien**			**Ce que j'aime faire**		
Personnel	Relationnel	Professionnel	Personnel	Relationnel	Professionnel	Personnel	Relationnel	Professionnel

Vous avez ainsi une idée plus claire de ce, sur quoi vous pouvez vous appuyer pour renforcer votre confiance. Cela vous aidera à mieux appréhender votre avenir et surtout à le voir de façon positive.

Enfin, pensez que quelles que soient vos compétences, il faut les entretenir. Comme une fleur, arrosez-les. Formez-vous, informez-vous et développez toutes ces pépites dont vous avez conscience.

À retenir :

Vous connaître, vous aide à croire en vous. Croire en vous, vous permet d'être réaliste quant à vos capacités à développer votre optimisme.

4.3 Lâcher prise

« Personne ne peut diriger le vent,
mais on peut toujours apprendre à ajuster ses voiles »

Auteur inconnu

La notion du lâcher prise est liée à celle de l'impermanence, dans la mesure où si nous acceptons de lâcher prise, nous comprenons que tout change, bouge, évolue, que tout est en perpétuel mouvement. Nous acceptons, alors, l'inéluctabilité de ce processus et nous faisons confiance. À force de vouloir contrôler tout ce qui nous entoure, nous gaspillons notre énergie et perdons notre sérénité.

Copyright © 2017 AFNOR.

☺ On raconte que dans la forêt équatoriale, un chasseur traquait le singe. Il connaissait bien un de ses travers, ce qui lui permettait de l'attraper vivant et sans la moindre blessure. Après avoir coupé le bout d'une grosse courge, l'avoir vidée de son contenu et remplie d'une poignée de riz, il la fixait solidement à un arbre. Le singe, attiré par la nourriture, arrivait et y plongeait la main pour saisir le riz. L'ouverture, juste assez grande pour laisser entrer sa main vide, ne lui permettait plus de la retirer une fois pleine de riz. Refusant de renoncer à son butin, il restait là, prisonnier, assez longtemps pour permettre au chasseur de le prendre tout doucement.

Pourquoi n'a-t-il pas laissé la nourriture et ainsi préservé sa liberté ?

Avant de répondre à cette question, il est indispensable de savoir à quoi nous tenons. En effet, si nous n'en n'avons pas conscience, nous ne pouvons pas décider de ce que nous devons lâcher et pourquoi. Or, dans les chapitres précédents vous avez réfléchi à ce qui était important pour vous, vous savez donc ce à quoi vous tenez.

Lâcher prise ne consiste pas seulement à rester calme, zen. C'est beaucoup plus que cela. Il s'agit d'une vision de la vie qui nous donne la force d'accepter le changement et de ne pouvoir tout contrôler. Lâcher prise nous aide à changer notre image du monde, et à avoir le recul nécessaire.

Pourtant, nos croyances, les représentations de la vie ancrées en nous depuis notre plus tendre enfance, nous empêchent souvent d'accepter la réalité.

4.3.1 Se libérer des croyances limitantes

Certaines de nos croyances ont bien entendu des effets positifs, et d'autres sont de véritables freins à notre épanouissement. Elles agissent comme les barreaux des fenêtres des prisons. Elles ont pour origine notre éducation, notre famille, nos enseignants, les religions, et nous servent de repères. Il est donc bon, pour nous, de les identifier afin de pouvoir s'en affranchir et ainsi entamer un processus de lâcher prise.

☺ Deux moines pèlerins arrivèrent un jour dans une ville, où une femme attendait qu'on l'aide à descendre de sa chaise à porteurs. La pluie avait laissé des flaques très profondes, et la femme ne pouvait pas les traverser sans salir sa robe. Elle était immobile, l'air impatient, très en colère, et grondait ses serviteurs. Ne sachant pas où poser ses paquets, ils ne pouvaient pas l'aider à franchir les flaques.

Le plus jeune moine remarqua la femme, ne dit rien, et poursuivit son chemin. Le plus vieux la souleva d'un seul geste, la jucha sur son dos, lui fit traverser l'eau et la déposa de l'autre côté. Après quoi, sans un mot de remerciement pour le vieux moine, la femme se contenta de le renvoyer, puis tourna les talons.

Copyright © 2017 AFNOR.

> Comme les deux moines avaient repris leur marche, le plus jeune, l'air préoccupé, ruminait cette histoire.
>
> Au bout de plusieurs heures, incapable de garder le silence plus longtemps, il éclata : « *Cette femme, tout à l'heure, a été très égoïste et grossière. Tu l'as prise sur tes épaules pour l'aider à traverser l'eau et, en retour, elle ne t'a même pas remercié !* » « *J'ai porté cette femme il y a des heures, répondit le vieux moine. Pourquoi, toi, continues-tu à la porter ainsi ?* »

Soit nous agissons comme le jeune moine, rempli d'idées préconçues vis-à-vis de cette femme et de ce qu'elle représente et nous la laissons au bord du chemin. Et comme ce jeune moine, nous pensons que si nous l'aidons, nous attendons des remerciements que nous n'obtenons pas. Ceci entretient notre colère et nous renforce dans notre croyance que « toutes les femmes de cette catégorie sont détestables et désagréables, que toutes les femmes sont impures, par exemple ». Nous sommes alors en colère. Soit comme le vieux moine, nous considérons qu'il est bon pour nous d'aider l'autre quel qu'il soit et nous transportons cette femme, considérée comme impure par le jeune moine, sans rien attendre en retour. Et une fois le service rendu nous passons notre chemin en paix avec nous-même.

Alors quelles sont vos croyances ? Quels fardeaux portez-vous qui vous bloquent ou vous limitent ? En avez-vous conscience ? Quels sont les messages entendus depuis longtemps que vous avez faits vôtres et transformés en croyances limitantes ?

Voici quelques exemples de croyances limitantes :

- Tu ne sais vraiment pas te débrouiller.
- Tu n'y arriveras jamais.
- Tu es maladroit.
- Tu es timide.
- ...

4.3.2 Se libérer des messages contraignants

Nous sommes tous porteurs d'un ou de plusieurs messages inhibiteurs transmis, de façon inconsciente, par nos parents.

Ces messages dits « contraignants » font partie de nos croyances personnelles. Ils agissent à notre insu, comme des obligations jamais satisfaites et se révèlent être de fortes sources de stress.

Copyright © 2017 AFNOR.

Taibi Kahler[16] en a identifié cinq :

- Fais plaisir : « Je recherche l'approbation des autres en toutes circonstances, je suis centré sur leurs besoins et je mets toute mon énergie à les satisfaire ».
- Sois fort : « Je dois faire face à toutes les situations, tout gérer. Je ne montre aucun signe de faiblesse. Je me bats jusqu'au bout sans demander d'aide ».
- Sois parfait : « Je dois tout faire bien, de façon irréprochable et exemplaire. Je suis à la recherche de la perfection, je vois tout de suite l'erreur ou ce qui manque et je suis très exigeant ».
- Fais des efforts : « Je ne dois jamais arrêter, et rien ne doit se faire facilement "cent fois reviens sur ton métier". Je me méfie plus que tout de la réussite facile ».
- Dépêche-toi : « Je dois tout faire vite, en un temps record. Je suis impatient et je ne supporte pas d'attendre ».

Réfléchissez à votre mode de fonctionnement pour avoir une idée des messages qui vous guident. Vous commencerez à lâcher prise et à prendre du recul si vous vous donnez des permissions.

Dites-vous que vous avez le droit :

- De faire des erreurs si vous êtes : « sois parfait ». Par exemple, avant de faire, vérifiez le degré de qualité exigé pour une tâche.
- D'accueillir vos émotions, vos sensations et de les montrer si vous êtes : « sois fort ». Soyez capable de demander de l'aide si cela est nécessaire.
- D'en faire beaucoup moins en même temps, et de prendre votre temps si vous êtes : « dépêche-toi ». Essayez de faire une tâche après l'autre, jusqu'au bout et pas tout à la fois.
- De vivre d'abord pour vous, de penser à vous, de prendre du temps pour vous, si vous êtes : « fais plaisir ». Apprenez à dire non.
- D'atteindre vos buts sans effort, de gagner facilement si vous êtes : « fais des efforts ».

Copyright © 2017 AFNOR.

16 Docteur en psychologie, conseillant les entreprises américaines.

4.3.3 Accepter de ne pas pouvoir tout contrôler

Parmi tout ce qui peut vous arriver, faites bien la différence entre les événements que vous pouvez contrôler, ceux sur lesquels vous pouvez avoir de l'influence et ceux sur lesquels vous ne pouvez rien.

☺ Depuis quelques mois, **Jean** a bien vu que son patron était différent avec lui. Quelque chose a bougé, qu'il a du mal à identifier, à comprendre. Malgré cela, Jean continue à bien faire son boulot, comme avant, il ne change rien. Il s'entend bien avec ses collègues.

Il se dit que ce n'est pas la peine de s'inquiéter, son réseau fonctionne et pour l'instant personne ne parle de rien à son sujet. Il contrôle la situation. C'est du moins ce qu'il croit.

La semaine dernière, son patron, Luc, est venu le trouver et lui a même posé des questions sur son avenir dans l'entreprise. Et Jean a bien compris qu'il avait raison d'être serein, les projets de développement se feront avec lui, c'est certain. Alors, l'attitude de son patron doit être due à des problèmes personnels.

Ce que Jean ne sait pas, c'est que Luc est sur la sellette, qu'il l'a compris et qu'il prépare son départ. La société est en train de changer de main, de se faire racheter.

Le lundi suivant Jean arrive au bureau et tombe des nues lorsqu'il apprend que Luc n'est plus là. Il cherche alors à prendre le contrôle des opérations et va voir la direction pour avoir des explications. Il se fait remettre à sa place et entend à peine les « avertissements » du directeur général à son encontre. Il n'entend pas que lui aussi est en « danger », et qu'il doit changer s'il veut rester.

Jean a l'impression qu'il contrôle la situation parce que d'une part, il a confiance en son réseau et d'autre part, il agit en allant voir le directeur général de l'entreprise. Il se trompe de combat. Il aurait d'abord dû essayer de comprendre le changement d'attitude de Luc.

Il cherche à prendre la main sur des éléments qu'il ne peut pas contrôler : le rachat de l'entreprise est inéluctable et sa position ne lui permet pas d'avoir la moindre influence sur cette décision.

Il ne peut pas non plus aller contre la décision de Luc, à la rigueur s'il l'avait découvert, il aurait pu tenter de l'influencer, mais il est peu probable que cela ait eu de l'effet.

Que peut contrôler Jean ? Que peut-il influencer ?

S'il n'est pas trop tard, il ne peut contrôler que sa propre situation dans l'entreprise, et cela seulement s'il a entendu et compris les signaux envoyés par le directeur. S'il tente de prendre la main sur des décisions déjà actées, il va perdre son énergie, et perdre de vue son propre objectif.

Copyright © 2017 AFNOR.

S'il se recentre sur lui, il va reprendre le contrôle de son destin et l'orienter dans la direction qu'il souhaite prendre. Si Jean veut s'en sortir, il doit lâcher prise pour choisir le bon combat.

Quand nous réalisons et acceptons que nous ne pouvons pas changer, ni les événements, ni les autres et que nous pouvons seulement changer notre façon de les percevoir, nous sommes dans le lâcher prise. Cela ne veut pas dire que nous abandonnons, cela signifie seulement que nous acceptons de voir la réalité en face. Nous diminuons ainsi notre dose de stress. Nous remettons notre énergie là où elle sera réellement efficace et nous avançons.

Et pour conclure, voici une jolie illustration

L'arbre à soucis

« Le client d'un menuisier est intrigué. En effet, alors qu'il raccompagne l'artisan chez lui, il le voit, avant de rentrer dans sa maison, s'arrêter près d'un arbre devant chez lui et en toucher les branches. Il lui demande pourquoi il fait cela, et voici la réponse de l'artisan : "Je sais que je ne peux éviter les problèmes, les soucis et les embûches qui traversent mes journées, mais il y a une chose dont je suis certain, ceux-ci n'ont aucune place dans la maison avec ma femme et mes enfants. Alors, je les accroche à mon arbre à soucis tous les soirs lorsque je rentre à la maison. Et puis, je les reprends le matin". Ce qu'il y a de plus drôle, il sourit, "c'est que lorsque je sors de la maison le matin pour les reprendre, il y en a beaucoup moins que la veille lorsque je les avais accrochés." »

Auteur inconnu

4.4 Développer le champ des possibles

Vous l'avez compris, il s'agit de se faire confiance. Vous avez mis toutes les chances de votre côté, vous avez compris où étaient vos priorités et quels étaient les combats inutiles, consommateurs d'énergie.

Vous devez également avoir une longueur d'avance, anticiper sur l'avenir, et pour cela, il reste encore un point essentiel qui vous permettra de mettre toutes les chances de votre côté.

Si lâcher prise vous permet de prendre du recul et vous aide également à vous écouter et écouter vos intuitions, cela vous aidera à développer votre créativité, sortir du cadre pour aller explorer des chemins différents, nouveaux, qui vous conduiront où vous voulez aller.

Copyright © 2017 AFNOR.

4.4.1 Écouter et développer ses intuitions

Dans une enquête menée auprès de 83 Prix Nobel en sciences et médecine, 72 ont cité l'intuition parmi les facteurs de leur succès[17]. Pour le psychologue américain Malcolm Gladwell[18], l'intuition serait une clé essentielle pour évaluer au plus juste l'essentiel des situations. Et pourtant les esprits logiques et rationnels ont tendance à la mépriser et à la dévaloriser. Les entreprises lui laissent bien peu de place.

◆ L'intuition

Notre cerveau fonctionne selon deux modes très différents :

- ► Le premier mode est celui qui fait place à la logique, la rationalité, qui nous aide à réfléchir, analyser et comprendre les situations. La prise de décision issue de ce mode de réflexion est lente, et parfois laborieuse. Ceux qui privilégient ce mode de réflexion ont tendance à n'envisager qu'une seule solution, la leur, et à considérer que c'est la seule possible, donc la meilleure.
- ► Le second mode, quant à lui, est beaucoup plus rapide et efficace, il consiste à être attentif à ses premières idées, à ce que l'on voit, ce que l'on ressent. Notre cerveau reçoit des messages et les comprend, mais sans savoir pourquoi. Nous mettons alors en œuvre ce que nous pouvons qualifier de « sixième sens ». Alors bien sûr, cela fait peur. « Puis-je me fier à une idée que je n'aie pas vérifiée ? » Cela ne paraît pas très sérieux.

Et pourtant cette intuition est le résultat de notre expérience, nos réflexions, nos rencontres, nos lectures, nos choix passés, et ce processus s'élabore dans notre inconscient.

Nous possédons tous cette faculté, et pour beaucoup d'entre nous, nous l'utilisons trop peu souvent. Vous avez peut-être déjà eu des rêves prémonitoires ? Avez-vous déjà pensé à une ancienne connaissance, avant que subitement celle-ci ne vous donne des nouvelles ? Émettez-vous souvent des jugements rapides et justes sur des inconnus ? Vous endormez-vous avec une question, dont vous trouvez la solution le lendemain matin au réveil ? Si vous avez fait ces expériences, vous avez laissé fonctionner votre esprit et donné libre court à votre intuition.

17 « Ça m'intéresse », n° 365 d'octobre 2010.

18 *La force de l'intuition. Prendre la bonne décision en deux secondes*, Malcolm Gladwell, traduction Danielle Charron, Robert Laffont, 2006.

Copyright © 2017 AFNOR.

Si vous développez votre intuition, vous développerez votre créativité et, ainsi, le champ des possibles dans la recherche de solutions.

◆ Comment développer son intuition ?

L'intuition, au même titre que la chance, est une compétence que vous pouvez développer en la travaillant. Plus vous ferez d'exercice pour la développer plus vous l'utiliserez et plus vous l'entendrez et aurez confiance en elle.

Soyez patient, laissez faire votre inconscient, laissez incuber vos réflexions et la solution vous apparaîtra au moment où vous vous y attendez le moins. La question que vous vous posez est là dans votre tête, cela fonctionne comme un écran de veille. Votre interrogation vous habite, vous n'en n'avez pas conscience, mais elle est bien en vous. Et au détour d'une discussion, d'un rêve, d'une lecture, d'une image, d'un paysage… vous aurez la réponse.

Ayez confiance en vous, en elle. Pour développer cette confiance, faites des expériences et essayez de prendre des décisions, en ne vous fiant qu'à votre intuition. Commencez par des décisions dont l'impact est faible, comme par exemple, choisir une route plutôt qu'une autre, un plat ou un vêtement.

Être serein vous aidera également à développer votre intuition. Débarrassez-vous de pensées parasites, en faisant du sport, du yoga ou en vous concentrant sur votre respiration, en vous promenant. Donnez-vous le temps de vous détendre.

Lâchez prise, laissez tomber un problème dont vous ne trouvez pas la solution, elle viendra plus tard.

À retenir :

L'intuition véritable ne s'oppose, ni à la réflexion, ni à la compétence. Au contraire, elle est une capacité à solliciter ces deux atouts de manière rapide, sans faire appel à un raisonnement explicite.

4.4.2 Oser, se donner des permissions

« Quand tout le monde se demande pourquoi,
je me demande pourquoi pas. »

J.F. Kennedy

Si vous voulez avancer, changer, trouver de nouvelles orientations, vous lancer dans un nouveau projet, il va falloir accepter de sortir de votre zone de confort.

Copyright © 2017 AFNOR.

Toutes les grandes découvertes sont arrivées parce que quelqu'un a osé, un jour, faire les choses autrement ou remettre en cause des principes bien établis. N'écoutez pas ceux qui vous disent : « *Ça ne marchera jamais, on ne l'a jamais fait, ce n'est pas possible…* ». À l'instar de Magellan ou de Christophe Colomb, osez leur dire que vous y croyez et que vous allez tout mettre en œuvre pour que cela fonctionne.

◆ Pourquoi est-il si difficile d'oser ?

Notre besoin de sécurité, nous incite à vouloir rester dans ce que nous connaissons, dans nos habitudes. Si vous réfléchissez à tous les changements survenus dans votre vie jusqu'à ce jour, vous constaterez qu'ils se sont tous produits parce que vous avez accepté de remettre certaines choses en cause. Vous avez probablement douté, eu peur, mais aujourd'hui, regrettez-vous d'avoir déménagé, d'avoir changé de lieu de vacances, accepté un nouveau poste… ?

Ce qui nous freine, nous en avons déjà parlé dans la première partie, c'est la peur de ne pas y arriver, la perspective de l'échec, mais nous avons déjà vu que l'échec fait partie du chemin vers le succès et que si vous avez des solutions de rechange, vous relativiserez ce ou ces échecs possibles. Nous avons également peur du regard des autres, de nos proches :

- ► Que vont-ils penser de moi ? Demandez-vous ce qu'ils pensent de vous alors même que vous êtes abattus, sans réaction face à une situation que vous auriez peut-être pu anticiper.
- ► Que préfèrent-ils ? Vivre avec un « perdant » ou avec un « gagnant » ? Vous verrez dans la troisième partie qu'ils ne demandent qu'à être associés à votre projet et ce, le plus tôt possible, et que les consulter, vous aidera à franchir le pas, à oser.

Je n'ose pas parce que :

J'ai peur de l'échec : l'échec, je peux l'anticiper en ayant plusieurs solutions.
J'ai peur du regard des autres : les autres, je peux les associer et gagner avec eux.

◆ Comment oser ?

« Il faut beaucoup de courage pour oser être heureux pleinement.
Il est plus facile, mais plus lâche, de se contenter
d'un petit bonheur routinier que rien ne vient déranger. »

Marcelle Bourgault

Copyright © 2017 AFNOR.

Plus simple à dire qu'à faire. Mais vous avez envie de trouver une solution, vous voulez vous sortir de l'impasse dans laquelle vous avez l'impression d'être enfermé. Alors, avant d'avoir des regrets, ceux de n'avoir rien fait, avant de subir le dictât d'une décision qui aura pour conséquence de vous retrouver au Pôle emploi, tentez et osez !

☺ **Joël** est directeur commercial dans une grosse entreprise. Il s'accroche de plus en plus souvent avec son directeur général. Il sait qu'il est en sursis. Passionné de deux roues, il rêve depuis toujours de partir deux ou trois mois faire un grand raid, en moto, en Amérique latine. Même s'il est dans une situation professionnelle de plus en plus inconfortable, il n'ose pas tirer sa révérence et se donner le temps de réaliser son rêve avant de repartir sur un nouveau job.

Que faudrait-il pour qu'il ose ? De l'argent pour subvenir à ses besoins pendant son raid (il en a assez de côté). Un projet pour quand il rentrera (il veut se mettre à son compte et il a un vrai projet dans la tête, il n'y a plus qu'à l'initier). L'accord de ses proches, (ils savent que c'est son rêve, et sa femme est prête à partir avec lui). Alors pourquoi ne bouge-t-il pas ?

Joël, gaspille son énergie à essayer de faire entendre raison à son patron, au lieu de la mettre au service de son nouveau projet. Au lieu de se préparer, il se donne toutes les bonnes mauvaises raisons possibles, comme par exemple : « il ne peut pas me virer, je suis difficile à remplacer, le chiffre d'affaires de la boîte progresse grâce à moi, ça passera… ».

Jusqu'au jour où il se retrouve KO. Un matin de mai, au retour de week-end, en 10 minutes, Joël se retrouve à la porte de l'entreprise.

Si Joël avait osé partir, il aurait évité le traumatisme qu'il est en train de vivre, il aurait été acteur de sa vie.

Aujourd'hui, il n'a pas encore compris et a du mal à faire le deuil de son activité passé. Il n'a pas réalisé son rêve, il n'a pas retrouvé l'énergie pour monter son projet. Il est l'ombre de lui-même.

Alors que faire pour oser :

- Écoutez vos intuitions.
- Partez du principe que vous êtes acteur, et non spectateur de votre vie.
- Acceptez vos peurs, vos doutes, dites-vous que c'est normal. Soyez courageux. Cultivez le courage. persistez.
- Planifiez, fixez-vous des objectifs accessibles.
- Croyez en vous.
- Soyez convaincu de votre projet, soyez passionné.

Copyright © 2017 AFNOR.

Et pour apprendre à oser, entraînez-vous avec des choses simples de la vie quotidienne, comme par exemple :

- Parler à des inconnus.
- Changer de chemin.
- Changer vos horaires.
- Changer d'habitudes alimentaires.
- Changer de coiffure, de look.
- Goûter des mets inconnus.
- Changer d'habitudes.
- …

Mesurez les effets de ces « petits risques », écoutez vos sensations et dites-vous que si vous avez pu le faire à cette échelle, vous pouvez aller plus loin et plus fort.

Mettez des mots sur ce que vous ressentez, partagez-les avec votre entourage. Et petit à petit, oser deviendra un nouveau mode de vie.

4.4.3 Faire appel à la créativité pour trouver des idées

Utilisez votre cerveau droit pour faire preuve de créativité et explorer les possibilités qui s'offrent à vous. Décidez de faire preuve de créativité.

Être créatif vous donnera, ainsi, la possibilité de trouver plusieurs solutions face à une difficulté.

Pour être créatif commencez d'abord par savoir ce que vous cherchez, et posez-vous une question qui soit formulée de façon positive et précise. Par exemple, il ne s'agit pas de vous demander « Comment faire pour me sentir mieux ? », mais plutôt : « Comment saurai-je que je me sens mieux ? ».

Réfléchissez bien à cette question, car de sa qualité dépendront les réponses que vous trouverez.

Nous vous proposons quelques outils pour vous aider à découvrir les possibilités qui s'offrent à vous.

◆ La défectologie

Il s'agit d'adopter une attitude critique face à une situation donnée pour trouver des idées nouvelles.

Copyright © 2017 AFNOR.

Elle vous permet de prendre conscience des insatisfactions liées à l'usage d'un produit, d'un service ou à une situation pour découvrir, ensuite, comment les transformer.

◆ Le concassage

Concasser, c'est remettre en cause un objet ou une situation, tel qu'il existe en le « maltraitant » de toutes les manières possibles, comme par exemple en l'augmentant, le diminuant, le combinant, le multipliant, le divisant, l'inversant, le modifiant, le sensualisant…

Cette recherche peut se faire en utilisant le brainstorming.

◆ Le brainstorming

Ou remue-méninges, il répond à une règle éditée par Alexander Faickney Osborn[19], son inventeur et reprises par Hubert Jaoui[20] sous la forme du CQFD :

- Censure interdite.
- Quantité d'abord.
- Farfelu bienvenu.
- Démultiplication systématique.

Il s'agit de trouver un maximum d'idées en un minimum de temps. À ce stade de la réflexion, les idées jetées sur le papier ne sont pas, et ne doivent pas être élaborées. C'est seulement après cette étape que vous trierez, sélectionnerez et élaborerez des solutions.

◆ La carte mentale

À partir d'un mot central, construire une carte mentale consiste à explorer graphiquement toutes les évocations associées à un « stimulus ». Nous devons cet outil à Tony et Barry Buzan[21].

L'exploitation des cartes mentales permet de formaliser directement des liaisons (cause, effet, parenté…) entre un sujet donné et les fondements subjectifs de la perception.

Copyright © 2017 AFNOR.

19 *L'imagination constructive*, Dunod, 1974.

20 *La créativité mode d'emploi*, ESF éditeur, 1990.

21 *Dessine-moi l'intelligence. Guide d'accès à la dynamique mentale,* Éditions d'Organisation, 1999.

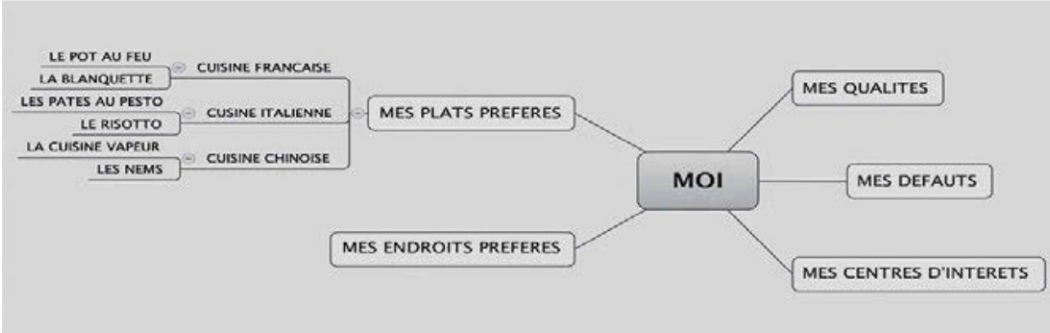


Figure 2.4 Exemple de début de réflexion sur « moi » avec une carte mentale

Quelle que soit la méthode employée, vous pouvez travailler seul, mais dites-vous bien qu'il y a toujours plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une seule.

Enfin, obligez-vous à trouver au moins trois solutions différentes à chaque question posée.

4.4.4 Analyser ses idées

Une fois que vous avez trouvé plusieurs solutions, rassurez-vous en en faisant une analyse, en utilisant l'outil de diagnostic suivant, par exemple :

Points forts de la solution Facteurs positifs et d'origine interne	**Points faibles de la solution** Facteurs négatifs et d'origine interne
Opportunités liées à cette solution Facteurs positifs et d'origine externe, liés à l'environnement. Possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti.	**Menaces liées à cette solution** Facteurs négatifs et d'origine externe, liés à l'environnement. Problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement.

Vous aurez ainsi une vision objective de chaque solution envisagée : ce qui vous aidera dans votre prise de décision.

Avant de lire le chapitre suivant nous vous proposons de réfléchir à ce joli conte camerounais.

☺ **L'éléphant cherche son œil dans le ruisseau**

L'éléphant avait perdu son œil dans le ruisseau. Pour le retrouver, il pataugeait dans tous les sens. Il ne put rien voir tant l'eau était devenu trouble. Mais il cherchait, il cherchait toujours sans rien trouver.

Copyright © 2017 AFNOR.

Non loin de là, flanquée sur un bout de bois, une grenouille qui venait de prendre la fuite, observait l'éléphant se débattre dans l'eau. Elle lui dit : « Ô éléphant ! Ô éléphant ! Du calme ! Du calme ! »

L'éléphant s'immobilisa. Petit à petit, le ruisseau commença à se clarifier. L'eau devint transparente. De nouveau, le ruisseau roulait son eau pure comme du cristal. Alors l'éléphant aperçut son œil qui brillait au fond du ruisseau. Il le ramassa, le planta dans son orbite et s'en retourna au village.

Voilà pourquoi, s'il vous arrive un malheur, ne vous troublez pas, et surtout ne forcez rien. Dans la sérénité, une bonne idée jaillira de votre esprit et vous saurez alors vous tirer d'affaire.

Copyright © 2017 AFNOR.

Partie III
Agir

« Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque »

René Char, *Les Matinaux*

Copyright © 2017 AFNOR.

Copyright © 2017 AFNOR.

5
Partir ou rester ?

« Imaginer, c'est choisir. »

Jean Giono

Vous avez repéré et accepté qu'un changement se prépare. Vous avez compris la situation, ce qui se joue, ce que vous ressentez. Vous avez analysé et imaginé des solutions. Mais comment choisir la meilleure ? Comment savoir ce qui sera bon pour moi et les miens ? Maintenant, c'est l'heure du choix et de l'action !

Comment faire ce choix entre partir et rester ? Comment identifier des scénarii de changements, à la fois, enthousiasmants et réalistes ?

Nous vous proposons de travailler en quatre étapes :

- Définir un périmètre de choix en fonction de vos aspirations et de votre environnement.
- Imaginer et construire des scénarii de changement, qui vous permettent d'imaginer des solutions pour rester, et des solutions pour partir.
- Évaluer et choisir les scénarii les plus pertinents.
- Agir !

Copyright © 2017 AFNOR.

5.1 Comment choisir ?

5.1.1 Choisir, c'est renoncer

Choisir entre partir et rester, est souvent cornélien. Ne nous leurrons pas, c'est un choix qui prend du temps ! Dans la plupart des cas, il s'écoule entre un à deux ans entre la prise de conscience de la nécessité du changement, et sa réalisation.

Alors pour éviter de quitter votre job sur un coup de tête ou d'y être contraint du jour au lendemain par votre employeur, le seul secret, c'est de vous préparer dès que des signaux vous ont alerté sur la situation.

Vous avez tout à y gagner : se préparer vous aide à mûrir votre décision, à faire face psychologiquement au changement qui s'amorce, à vous donner du temps pour construire des solutions, à aménager votre environnement, et au besoin, à organiser cette transition avec votre famille.

En d'autres termes, la préparation vous permet d'avoir un maximum de cartes en mains et de rester le pilote et le décideur de ce changement. En créant et en ouvrant le choix des possibles, vous restez en position de force face à vos interlocuteurs, manager ou patron. Vous assurez vos arrières, vous sortez de l'angoisse ressentie par celui qui subit sans agir, vous éloignez la contrainte financière en préparant la nouvelle étape de votre carrière.

Se décider à agir est un moment extrêmement positif qui génère de l'énergie ! Cette énergie est précieuse et indispensable pour vous aider à sortir de votre zone de confort, pour investir le temps nécessaire à la construction de votre prochaine étape.

Choisir d'agir, c'est d'abord renoncer à rester dans sa zone de confort, sur son terrain. C'est accepter de remettre en question ses habitudes, de changer ses repères, de rencontrer de nouvelles personnes, d'aller vers l'inconnu, de jeter à nouveau les dés sur le tapis pour renouveler son jeu, ou plutôt de piocher de nouvelles cartes (cela peut sembler plus rassurant, moins hasardeux que jeter les dés, à voir…).

Copyright © 2017 AFNOR.

5.1.2 Choisir, en tenant compte de son environnement

Une fois passé le stade de l'acceptation du changement, une des premières questions à laquelle on se confronte est souvent : « Que vais-je faire, quels sont les choix possibles ? »

Pour y répondre, nous allons tout d'abord définir un cadre, un « champ des possibles », au sein duquel exercer son imagination et sa créativité.

Définir un périmètre de choix demande d'examiner quatre facteurs dans son environnement :

- Deux facteurs qui vous sont spécifiques (les facteurs « endogènes ») :
  - Vos aspirations et vos possibilités.
  - Votre environnement familial.
- Deux facteurs externes (les facteurs « exogènes ») :
  - Les opportunités d'évolution au sein de l'entreprise.
  - Les opportunités du marché.

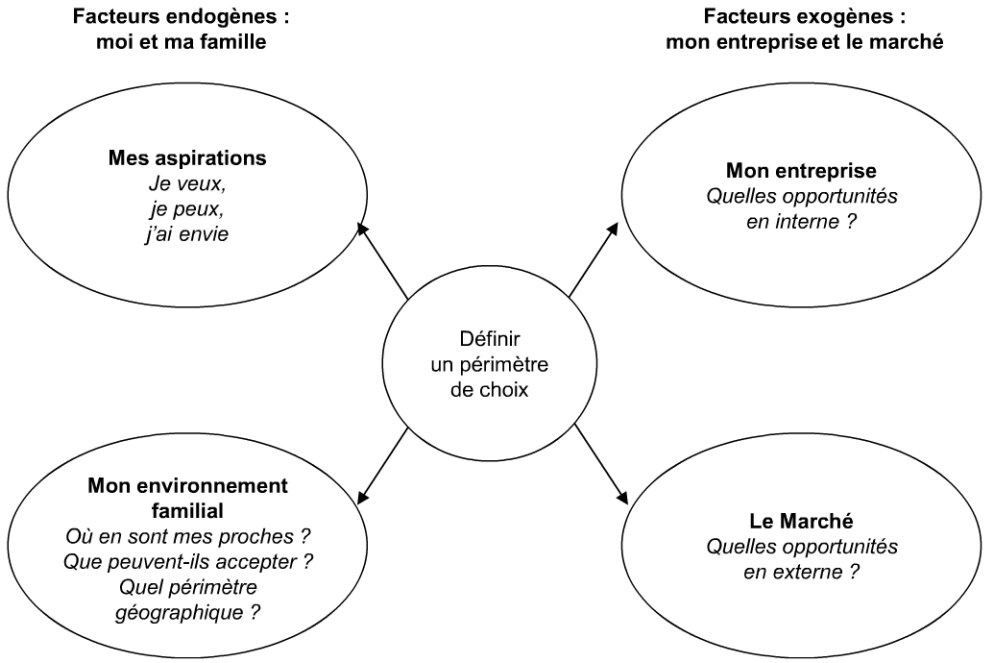


Figure 2.5 Choisir en tenant compte de son environnement : quatre facteurs essentiels

Intéressons-nous d'un peu plus près à ces quatre facteurs, et commençons par vous, vos envies et vos aspirations.

1. *« Je veux, je peux, j'ai envie ! »*

C'est le point de départ, notre moteur. Ce qui va nourrir notre énergie : « Que voulez-vous ? Que souhaitez-vous ? Voulez-vous prendre des responsabilités ? Changer de métier ? Évoluer en capitalisant sur vos compétences ? Travailler à temps partiel ? »

Copyright © 2017 AFNOR.

Vous avez commencé votre job il y a quelques années, mais vous avez évolué depuis. C'est le moment de faire le point sur vos aspirations ! Elles seront votre guide durant toute cette phase d'évolution : c'est en les écoutant, en vous écoutant, que vous avez la meilleure garantie de réussir le changement que vous allez entreprendre.

Ce sont vos aspirations et vos envies qui vous donneront l'énergie nécessaire pour changer, sortir de votre zone de confort, prendre des risques, et persévérer dans les périodes de doute.

Bien évidemment, votre « je veux » doit s'accorder avec votre « je peux ». Votre « je veux » est-il réaliste ? Quelles sont les compétences nécessaires pour le réaliser ? Les avez-vous ? Comment pouvez-vous acquérir celles qui vous manquent aujourd'hui ? Des capitaux sont-ils nécessaires ? Comment pouvez-vous les financer ?

☺ **Jérôme** est ingénieur informaticien dans une SSII. Il n'est pas complètement heureux dans son travail, mais pas malheureux non plus. Il gagne bien sa vie, et comme il est célibataire, il sort beaucoup et voyage régulièrement à l'étranger avec ses amis. Et puis un jour, à l'occasion du décès de son père, tout bascule. Il perd totalement sa motivation, se traîne chaque jour au travail. En plus, l'activité de son entreprise est en perte de vitesse, et un plan de départ volontaire est mis en place. Au cours d'une séance de coaching, il réalise qu'il tient sa chance. À 32 ans, il décide d'avoir enfin le courage de réaliser son rêve d'enfant : devenir boulanger. Il profite du plan de départ volontaire pour quitter son entreprise avec un capital et un financement pour une formation de CAP Boulanger-pâtissier. Aujourd'hui, il est retourné s'installer dans sa région et a ouvert sa boulangerie depuis trois ans. Son carnet de commande est plein : il est le seul boulanger-pâtissier bio du coin et il déborde de travail ! Il a aussi retrouvé son sourire et son énergie…

Faire le point sur…

Ce que je veux, mes envies :

- Est-ce changer de vie ou changer quelque chose dans ma vie ?
- Être mon propre patron ? Avoir plus de temps pour moi ou mes enfants ? Évoluer et prendre des responsabilités ? Travailler plus près de chez moi ? Avoir une expérience à l'étranger ? Vivre dans une région ensoleillée ? Travailler au grand air ? Mieux gagner ma vie ? Exercer un autre métier ?…
- Est-ce que je peux le réaliser aujourd'hui ? Quel est mon potentiel et mes possibilités ? Est-ce réaliste ? Si oui, quels sont mes atouts ? Si non, quels sont les freins ? Comment les lever ? Quels sont les risques ? Comment les limiter ? Quelles sont les opportunités ? Comment les créer ou les exploiter ?

Copyright © 2017 AFNOR.

2. L'environnement familial délimite un champ des possibles

Examinons maintenant l'environnement familial. Dans cet environnement, il y a certes la question des choix géographiques, mais aussi la question de savoir où en sont, dans leur vie, votre conjoint et vos enfants si vous en avez, et ce qui est acceptable pour eux.

Avez-vous un conjoint ? Quel est son métier ? Y est-il attaché ? Est-il lui ou elle également dans une phase de changement ou bien à un moment différent de son cycle ?

Avez-vous des enfants ? Combien ? Quel âge ont-ils ? Où en sont-ils de leur scolarité ? Sont-ils encore à la maison et êtes-vous dans une phase où vous leur consacrez beaucoup de temps, ou sont-ils sur le point de partir et de prendre leur indépendance ?

Votre famille est-elle attachée à son territoire, sa région, sa ville ? Êtes-vous prêts à tenter une nouvelle aventure ailleurs ou bien êtes-vous liés à votre lieu de vie ? Êtes-vous mobiles géographiquement ? Si oui, l'êtes-vous collectivement ou bien est-il envisageable que vous seul ou une partie de la famille soit mobile et que l'autre partie reste sur place (adolescent qui fait le choix de la pension pour rester dans son lycée avec ses amis, vous qui faites le choix d'un lieu de vie en semaine pour rejoindre votre famille le week-end...).

ⓘ **Remarque :**

Naturellement, toutes ces questions se débattent ensemble au fur et à mesure de l'avancement de votre projet. Pour cela intégrez, dès que possible, votre famille à votre réflexion, vous aurez ainsi des indications précieuses, parfois inattendues, qui vous permettront des ouvertures que vous n'envisagiez pas. Donnez-leur aussi le temps de se faire à l'idée de ce changement. Ils doivent eux aussi l'accepter et comme vous, ils vont en suivre le processus. Essayez d'avancer au même rythme, ou en tout cas, ne les perdez pas en route.

3. Y a-t-il des opportunités au sein de mon entreprise ?

Quelles sont les possibilités si je reste chez mon employeur ? La taille de l'entreprise me permet-elle une mobilité interne ? Quels sont mes relais ? Mes sources d'informations ? Mes points d'appui ? Quelles sont les opportunités de recrutement en interne, de nouveaux postes vont-ils être créés ? Comment suis-je perçu par ma direction, mes collègues ? Quelles sont mes chances si je demande un changement de service, un changement de poste, une évolution professionnelle ?

Copyright © 2017 AFNOR.

De nouveaux métiers sont-ils en train d'apparaître ?

Le monde change vite, les nouvelles technologies créent chaque jour de nouvelles opportunités d'emploi !

Nous avons deux exemples flagrants sur les vingt dernières années : le marketing digital et le développement durable.

Regardez la révolution qu'internet et l'extension des réseaux sociaux ont provoqué dans le marketing en créant de toutes nouvelles activités liées au marketing digital ! Webmaster, *community manager*, responsable digital marketing, directeur web marketing... Ces métiers n'existaient pas il y a quinze ans !

On peut citer également les nouvelles professions liées à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), au développement durable, au développement de la stratégie « green » des entreprises, ou bien les nouveaux métiers de *business analyst* liés à l'analyse et l'exploitation des masses d'informations et de données stockées par les entreprises, par exemple, sur le comportement des clients, leurs préférences d'achat...

Exemple :

La SNCF vient de créer un nouveau métier : anticipateur d'aléas. C'est celui ou celle qui a en charge d'analyser et d'interpréter une base de données qui mouline des centaines de critères, pour prévoir les risques d'incidents sur les lignes liés à des conjonctions d'évènements : climat, accidents de personnes, lieux à risques, collisions avec des animaux, vétusté du matériel...

L'anticipateur a pour mission de détecter les conjonctions à risque, mettre en alerte les équipes et prévoir les substitutions de matériels !

Remarque :

Soyez attentif aux évolutions autour de vous et à leur impact sur l'activité de votre entreprise. Elles sont généralement de quatre ordres : évolution des technologies, évolution des réglementations, évolution sociale et évolution des marchés. Regardez, échangez, faites des liens entre l'évolution du « business » de votre entreprise et l'évolution de son environnement.

Cette observation peut vous permettre d'être force de proposition en interne pour repositionner vos missions sur ces enjeux ou bien changer complètement de job ! Car l'entreprise y gagne : elle règle un conflit (celui lié à votre situation), et elle positionne sur des enjeux futurs un collaborateur qui connaît déjà bien la maison, son cœur de métier, et qui va pouvoir s'appuyer sur son réseau interne pour avancer.

Copyright © 2017 AFNOR.

4. Quelles sont les opportunités du marché ?

Et à l'extérieur de votre entreprise, que se passe-t-il ? Quelle est l'évolution du secteur d'activité ? En progression ? En explosion ? En baisse ? En mutation ?

Que pouvez-vous apporter à une autre entreprise ? Quelle pourrait être votre « proposition de service » ? Vos compétences sont-elles recherchées, distinctives ?

Avez-vous un intérêt particulier pour une autre entreprise, un leader, un challenger, un concurrent dont vous appréciez la stratégie et la culture d'entreprise ?

Avez-vous un attrait pour un autre secteur auquel vous pensez depuis un moment ? Sur lequel vous vous documentez ou avec lequel vous avez déjà cultivé un lien par vos activités extraprofessionnelles ?

Dans votre région, connaissez-vous les PME innovantes et dynamiques qui se développent et recrutent ?

C'est cet ensemble de pistes que vous allez pouvoir examiner et approfondir lors de la phase de recherche pour déterminer un cadre à vos scénarii de changement.

Sherlock Holmes, au travail !

À faire :

En synthèse de l'exploration des quatre domaines précédents, précisez en vous référant à la seconde partie de ce livre :

> Vos valeurs personnelles.

> Vos valeurs professionnelles.

Donnez votre top 10 avec une phrase explicative pour chacune d'entre elle. Formulez-la de façon positive.

Par exemple, si l'une de vos valeurs personnelles est l'honnêteté, précisez comment cela se traduit : « J'aime les relations sincères et directes avec les gens, que ce soit dans mon entourage personnel, comme dans mon entourage professionnel. J'aime lorsque les choses sont dites ».

Si l'une de vos valeurs professionnelle est l'innovation, précisez comment cela se traduit : « J'aime pouvoir exercer dans mes fonctions ma créativité et ma réflexion en groupe pour découvrir et proposer des solutions nouvelles qui créeront une différence avec les concurrents ».

Copyright © 2017 AFNOR.

5.1.3 Établir différents scénarii possibles

À partir de cette première étape d'observation qui vous a permis de délimiter un périmètre de changement possible et de préciser vos valeurs, il s'agit maintenant de produire différents scénarii concrets de changement et de les évaluer.

Grâce à l'outil ci-après, vous allez pouvoir produire au moins une douzaine de scénarii différents !

Pour cela, vous allez travailler autour de deux axes :

◆ L'axe métier

Production de scénarii travaillant sur trois types de situations :

- ► Je vais continuer à exercer le même métier.
- ► Je vais évoluer dans mon métier en capitalisant sur mon expérience pour exercer un métier proche.
- ► Je vais exercer un autre métier, changer de voie, me reconvertir, réaliser un projet professionnel qui me tient à cœur depuis longtemps.

◆ L'axe secteur

Production de scénarii travaillant sur quatre types de situations :

- ► Je reste dans mon équipe, dans mon département.
- ► Je reste dans l'entreprise, mais je change d'équipe, de département ou d'activité.
- ► Je pars à la concurrence, et je reste dans le même secteur d'activité.
- ► Je pars dans un autre secteur d'activité.

Mode d'emploi :

Vous allez décrire ce que peut être chacun des douze scénarii. Vous pouvez produire un, deux ou trois scénarii différents par case.

Définissez, ensuite, par ligne et par colonne les compétences que vous exploitez et que vous valoriserez auprès de vos futurs recruteurs.

Exemple : Production et classement des différents scénarii d'évolution professionnelle

Les différents scénarii de l'évolution professionnelle.

Copyright © 2017 AFNOR.

Je suis responsable marketing en grande distribution…	**Même métier**	**Métier proche**	**Changement de métier***	**Compétences actuelles exploitées**
Je reste	**1. Au sein de mon équipe ou de mon département**			
		… je vais proposer de faire évoluer mon poste vers une mission de marketing stratégique, qui représente actuellement 20 % de mon temps seulement	… je vais proposer de créer un poste de responsable des innovations marketing digitales dans mon équipe	Connaissance de l'entreprise, de sa culture, de son fonctionnement Connaissance de l'équipe/ du département Réseau interne Son image en interne
	2. Dans un autre département de mon entreprise			
	… je vais proposer d'aller renforcer l'équipe marketing de mon entreprise au Brésil	… je vais proposer ma candidature au poste de responsable e-marketing de la branche bricolage	… je vais postuler sur la fonction de responsable communication	Connaissance de l'entreprise, de sa culture, de son fonctionnement Réseau interne Son image en interne
Je pars	**3. À la concurrence**			
	… je vais rechercher des postes de responsable marketing dans d'autres enseignes de grande distribution	… je vais rechercher des postes de développement des ventes dans d'autres enseignes de grande distribution	… je vais devenir consultant en marketing spécialisé dans le secteur de la grande distribution	Connaissance des spécificités du secteur d'activité Expérience des relations avec les clients/ les fournisseurs Réseau personnel
	4. Dans un autre secteur			
	… je vais rechercher des postes de responsable marketing dans le secteur du luxe	… je vais rechercher des postes de développement des ventes dans le secteur du luxe	… je vais rechercher des postes de chargé de mission Développement durable dans le secteur du luxe ou … j'ai envie de changer totalement de métier : je veux être boulanger, par exemple	Dépend des liens entre le secteur d'origine et le secteur visé (client/fournisseur par exemple). Et selon la logique du parcours professionnel Connaissance des formations possibles et des moyens d'y accéder

Copyright © 2017 AFNOR.

Je suis responsable marketing en grande distribution…	Même métier	Métier proche	Changement de métier*	Compétences actuelles exploitées
	Compétence exploitée			
	Compétences fortes liées au métier Réseau personnel	Compétences partielles du métier Vision complémentaire par la connaissance d'un métier proche	Dépend des liens entre le métier d'origine et le métier visé Et selon la logique du parcours professionnel	
	Compétences à acquérir			
		Documentation ou formation liée au secteur visé (luxe, grande distribution) Ou formation liée à l'évolution du métier, par exemple formation Digital Marketing	Formation complémentaire Par exemple : master spécialisé développement durable ou CAP Boulanger	
* Ce passage entraîne généralement une formation complémentaire.				

À noter :

La création et l'évaluation de ces différents scénarii peuvent être accompagnées. Si vous sentez que cela vous est nécessaire, faites un bilan de compétences, ou faites-vous assister par un coach qui vous aidera à conduire cette analyse et à évaluer ces différents scénarii, en tenant compte de votre profil et de votre environnement.

Remarque :

Cette phase d'imagination et de créativité est fondatrice du changement : c'est un exercice qui entraîne votre cerveau à se projeter dans l'avenir, à le définir, à en imaginer les contours et les chemins pour y parvenir. Elle est indispensable pour générer votre prochaine étape d'évolution. Elle est le premier pas sur le chemin que vous empruntez vers « demain ». C'est une technique de visualisation et d'entraînement cérébral qui consiste à imaginer d'abord mentalement un possible pour être capable, ensuite, de le concrétiser.

Plus vous êtes précis et positif dans la description des scénarii, plus vous facilitez l'étape suivante de réalisation.

5.1.4 Évaluer chaque scénario

Différentes étapes sont à respecter :

- Créez et jetez sur le papier tous les scénarii envisageables, à l'aide du tableau précédent. Dans cette phase de créativité, ne vous limitez pas, faites-vous plaisir ! Vous pouvez en produire un ou deux par case.

Copyright © 2017 AFNOR.

- Évaluez ensuite la faisabilité de chaque scénario en lui attribuant une note grâce au schéma ci-dessous.
- Retenez vos trois premiers scénarii pour passer à la phase d'action.

Mode d'emploi :

Évaluez chacun de vos scénarios selon au moins quatre critères :

> Une note par rapport à vos valeurs professionnelles : ce scénario correspond-il à vos valeurs professionnelles ? Notez-le de 1 à 10.

> Une note par rapport à vos valeurs personnelles : ce scénario correspond-il à vos valeurs personnelles ? Notez-le de 1 à 10.

> Une note de réalisme qui dépend de vos atouts dans la mise en œuvre (compétences acquises, références, contacts, organisation de la vie familiale…) et des freins identifiés (compétences à acquérir, financement, organisation de la vie familiale…) : ce scénario est-il réaliste par rapport à vous et votre environnement ? Notez-le de 1 à 10.

> Une note d'envie : ce scénario répond-il à vos envies et aspirations personnelles profondes ? Notez-le de 1 à 10.

Commentez dans chaque colonne ce que le scénario vous permet de réaliser.

La note globale peut être une moyenne des quatre notes précédentes, ou bien vous pouvez pondérer les notes précédentes selon vos critères (par exemple, donner plus de poids à la note d'envie par rapport à la note de réalisme, ou l'inverse).

Exemple : Évaluation des scénarii d'évolution professionnelle

Évaluation des scénarii.

Valeurs professionnelles	**Valeurs personnelles**	**Réalisme**	**Envie**	**Note globale**
Scénario 1 Poste de responsable marketing dans d'autres enseignes de grande distribution				
Correspond à : - Responsabilité - Créativité - Autonomie - Progression	+ Compatible avec ma vie de famille Contribution au développement durable *via* mon métier – Continuez à apprendre	Compétences et expériences : Ok Marché sur ce type de poste : Ok	Moyen Je peux envisager une deuxième expérience sur ce métier avant de changer	Scénario possible, pas de contrainte ou gros inconvénient, permet d'accroître mon expérience dans mon domaine, mais pas de la diversifier Envisageable sur 2/3 ans maxi
7/10	8/10	9/10	6/10	6,25/10

Copyright © 2017 AFNOR.

Scénario 2 Poste de développement des ventes dans d'autres enseignes de grande distribution				
Commentez…	Commentez…	Commentez…	Commentez…	Commentez…
8/10	5/10	7/10	8/10	7,75/10
Scénario 3 …				

Je vous conseille d'éliminer tout scénario que vous évaluez à moins de 5 sur l'un des critères !

Résumé : Votre feuille de route en six points

Travaillez votre confiance en soi.

Définissez vos compétences et vos envies.

Définissez un périmètre de changement possible.

Imaginezdesscénariipossiblesdedépartet/oudemaintienchezvotreemployeur.

Évaluez vos scénarii et concentrez votre recherche sur les deux scénarii que vous avez les mieux notés (maxi trois scénarii).

Faites-vous accompagner si nécessaire.

5.2 C'est décidé, je reste !

Vous avez passé les premières étapes du changement : vous avez posé le problème, fait le bilan, envisagé différentes solutions, et finalement, vous décidez que rester est la solution qui vous convient le mieux. C'est parfois un soulagement que d'en arriver là, car le changement fait peur, et rester représente souvent la solution qui nous paraît la plus « raisonnable », la moins périlleuse pour notre équilibre, celle qui respecte le plus notre attachement à notre environnement, à nos collègues, à nos habitudes de vie.

Elle est très souvent aussi une première étape nécessaire que l'on va tester pendant un ou deux ans avant d'avancer sur un scénario « Je pars ».

Il faut être conscient d'une chose : une des grandes différences entre « rester » ou « partir », c'est qu'en choisissant un scénario « je reste », **vous allez devoir négocier en interne**.

Copyright © 2017 AFNOR.

En effet, la réalisation de votre scénario passe nécessairement par des échanges, avec vos interlocuteurs RH, votre DG, votre n+1 ou votre n+2 le cas échéant, ou d'autres interlocuteurs encore, que vous devrez convaincre de l'intérêt de votre proposition.

À l'inverse du scénario « je pars » où vous ne dépendez que de vous-même et de votre action, le scénario « je reste » dépend d'autres personnes dans votre entreprise.

⚠ **Attention !**

Attention à ne pas se leurrer ! Rester est aussi une voie ardue à emprunter, parfois la plus difficile, car elle demande de réussir à redistribuer les cartes, dans un environnement où le jeu est déjà fait. Elle exige du doigté, de la diplomatie, une constance et une solidité intérieure, dans un scénario où la lassitude et l'épuisement sont des risques forts.

« Rester » peut se décliner au minimum en cinq scénarii possibles :

- Rester dans son équipe ou son département, en faisant évoluer son poste, ses missions, son rattachement hiérarchique.
- Rester dans son équipe ou son département en changeant de métier.
- Changer d'équipe, de département ou de *business unit* en faisant le même métier.
- Changer d'équipe, de département ou de *business unit* en faisant évoluer son poste, ses missions, ses responsabilités.
- Changer d'équipe, de département ou de *business unit* en changeant de métier.

À noter :

Avant de prendre votre décision, vous avez réfléchi à ces scénarii, vous les avez développés et évalués.

Cette analyse, idéalement, est à confronter, lorsque cela est possible, avec votre DRH ou votre service RH. C'est lui le mieux placé pour connaître les postes disponibles dans l'entreprise, vous conseiller sur les passerelles et les évolutions possibles en fonction de votre profil, votre expérience, vos compétences.

Les possibilités sont évidements extrêmement variables selon que vous travaillez dans une multinationale ou dans une PME ! Néanmoins, même si vous travaillez dans une entreprise de taille modeste, cela vaut la peine d'examiner ces pistes. Même si elles vous semblent peu prometteuses de prime abord, elles vous réserveront peut-être de bonnes surprises si vous arrivez au bon moment !

Copyright © 2017 AFNOR.

5.2.1 Que faut-il que j'accepte de changer en restant ?

Les réponses à cette question sont multiples, car tout dépend de la nature de la situation qui vous concerne !

Sans doute cette question en appelle-t-elle deux autres :

- Que suis-je prêt à changer (dans mes missions, mon environnement de travail, mon positionnement géographique, mes habitudes…) pour passer à une étape suivante ?
- Qu'est-ce que la situation que je vis m'apprend sur moi-même ?

Commençons par la première : « Que suis-je prêt à changer pour passer à une étape suivante ? »

À faire :

Nous vous proposons de reprendre les éléments de votre analyse portant sur « Choisir, en tenant compte de son environnement », mes aspirations, mon environnement familial, pour les avoir bien en tête :

> Listez maintenant les éléments sur lequel l'arbitrage peut porter : horaires, temps de travail, missions, salaire, déplacement, management ou pas, rattachement hiérarchique…

> Faites le tri entre le négociable (ce que vous êtes prêt à changer) et le non négociable (ce que vous tenez absolument à conserver).

Exemple :

Négociable	Non négociable
- Contenu de la mission	- **Métier relationnel**
- Rattachement hiérarchique	- **Changer de n+1**
- Direction/BU	
- Horaires	- **Être libre à 18 heures lundi et mardi pour les enfants**
- Site de travail	- **Être basé dans le département**
- Déplacements	- **Pas plus d'une nuit/semaine à l'extérieur**
- Évolution du salaire	- **S'engager dans une formation**
- Management d'équipe ou non	- **Ne pas manager plus de 5 personnes**
- …	- **…**

Copyright © 2017 AFNOR.

Examiner ensuite vos cinq scénarii « Je reste ». Sont-ils chacun compatibles avec vos souhaits « Négociable/Non négociable » ? Y a-t-il des points délicats sur lesquels vous devez statuer avant de partir négocier en interne ?

Et moi-même, quelle remise en question suis-je prêt(e) à faire si je reste ? Et autrement dit : Qu'est-ce que la situation que je vis m'apprend sur moi-même ?

À faire :

Faites le point ! Prenez le temps de réfléchir aux différents items proposés ci-dessous. La liste n'est pas exhaustive. Vous sentez-vous concerné(e) ? De quelle façon ? Que pouvez-vous changer pour éviter que la situation que vous vivez aujourd'hui ne se reproduise demain avec d'autres personnes ?

- Écoute.
- Dialogue.
- Communication.
- Mode de management.
- Souplesse.
- Lucidité.
- Gestion des émotions.
- Prise en compte de la position de l'autre (mon hiérarchique/mon subalterne/mon entreprise).

Pour compléter cette analyse, reportez-vous également au paragraphe 5.4 « Qu'est-ce que j'ai appris qui me sera utile ? ».

5.2.2 Comment aborder la négociation interne ?

Vous avez identifié vos différents scénarii « Je reste » possibles, vous les avez évalués, vous avez retenu et développé celui que vous allez vendre en interne. Il s'agit maintenant de convaincre vos interlocuteurs !

◆ Identifiez les bons interlocuteurs

À qui allez-vous présenter vos propositions ? Qui sera décisionnaire ? La direction générale ? Le comité de direction ? Le DRH ? Le responsable de la mobilité ? Votre futur potentiel n+1 ?

Qui sera influenceur ? Qui vous soutiendra en interne ?

Définissez les bons interlocuteurs avant tout et mobilisez, dans votre réseau interne, ceux qui seront vos ambassadeurs et vos soutiens !

Copyright © 2017 AFNOR.

◆ Mettez clairement en avant le bénéfice de l'entreprise

Le travail réalisé sur vos scénarii « Je reste » vous a permis d'identifier comment votre projet répond à un intérêt de développement de votre entreprise.

Vous devez très clairement avoir en tête le bénéfice de votre employeur pour la ou les propositions que vous allez faire. Vous pouvez également identifier les bénéfices éventuels directs ou indirects pour votre interlocuteur. Si vous servez sa stratégie, qu'elle soit collective ou individuelle comme c'est souvent le cas, il sera d'autant plus enclin à vous entendre et à vous soutenir.

◆ Soyez force de proposition, et affûtez vos arguments

Vous devez aborder vos entretiens de façon positive, constructive, et en étant force de proposition : ne vous attardez pas sur les raisons qui vous incitent au changement, surtout si votre interlocuteur les connaît déjà bien. Si vous les rappelez, soyez concis et factuel.

Lors du ou des faces à faces, vous allez exposer votre ou vos propositions, l'analyse qui vous conduit à les faire, ce que l'entreprise a à y gagner, et les raisons pour lesquelles vous êtes le bon élément pour prendre le poste.

Préparez vos réponses aux questions et aux contre-arguments qui peuvent être soulevés. Si votre interlocuteur aborde un point que vous n'aviez pas prévu, acceptez-le, prenez-en bonne note, et proposez-lui d'y réfléchir et de lui donner une réponse par mail dans les jours qui viennent.

◆ Concluez chaque entretien par un engagement

Amenez vos interlocuteurs à s'engager en fin d'entretien sur le délai de réponse, sur la faisabilité de votre projet, sur les prochaines étapes, sur l'identification du décisionnaire, des consultations internes éventuelles, et sur un planning d'avancement.

◆ Faites un retour écrit après chaque entretien

Tout en remerciant votre interlocuteur pour son écoute et sa disponibilité, profitez-en pour rappeler les points clés de l'entretien et les engagements pris.

En bon « chef de projet » de votre mobilité, à vous de suivre les délais et de relancer votre interlocuteur si besoin, avec tact, mais avec constance…

Copyright © 2017 AFNOR.

☺ **Dominique** travaille dans un cabinet de formations professionnelles. Malmenée entre une définition de fonction floue et l'arrivée d'un supérieur hiérarchique avec qui elle ne s'entend pas, elle décide pourtant de rester et de négocier en interne. Voyons ses propos pour comprendre les raisons de choix.

« *J'étais responsable des formations longue durée dans un cabinet, sans en avoir le titre. Mon poste n'a jamais été facile, même avant que le service soit réorganisé. Je faisais un peu de tout, et ça ressemblait à la quadrature du cercle : le recrutement, l'accueil et le lien avec les stagiaires, la partie administrative, la planification des cours et le lien avec les intervenants. Je n'avais jamais le temps de tout faire, et j'entendais les critiques lorsque quelque chose clochait, mais jamais la reconnaissance pour tout ce qui fonctionnait. J'ai accueilli la réorganisation presque avec soulagement car j'allais enfin pouvoir recruter l'assistante que je réclamais depuis longtemps.*

Je n'ai malheureusement pas eu le choix : on m'a imposé une assistante dont personne ne voulait ailleurs, sans vraiment chercher à savoir si son profil collait au poste. Les premières tensions ont débuté avec mon nouveau responsable Pierre, car il ne supportait pas l'idée qu'elle me soit rattachée directement, et non à lui, le chef de service.

Malheureusement, cette assistante qui avait déjà eu du mal à fonctionner dans d'autres services, ne s'est pas davantage adaptée ici. Et ma charge de travail est restée la même, puisque je devais reprendre une bonne partie de ce qu'elle faisait. Je n'ai donc pas pu m'investir comme prévu sur les améliorations à produire, et mon chef a continué à me critiquer, mais sans apporter de solutions. Il a fallu du temps pour se séparer de cette première assistante, et cela a pris plus d'un an pour recruter quelqu'un qui prenne réellement la fonction.

Mon poste et mes responsabilités étaient toujours assez flous ainsi que ma position hiérarchique par rapport à mon assistante. J'ai commencé à me poser des questions sur mon devenir professionnel à ce moment-là. J'avais un peu plus de cinquante ans, je savais que ce n'était pas un facteur facilitant pour chercher un poste ailleurs. J'avais bien le projet de me mettre à mon compte, mais c'était un peu tôt pour y penser : nous avions encore nos « petits derniers » en études supérieures, il fallait « assurer » en termes de revenus pour les trois à quatre années devant nous.

Je sentais bien que cette année avait entamé mon énergie et ma motivation. Quand l'un de mes collègues m'a fait part des tensions qui existaient également entre lui et notre responsable, Pierre, j'avoue que j'ai ressenti comme un soulagement : je n'étais plus isolée dans cette histoire qui commençait à me peser et à m'épuiser.

Pourtant, je vous prie de croire que je n'en manque pas ! Avec une famille nombreuse, et une activité professionnelle soutenue dans le couple, je fais partie des endurants. Mais là, je commençais à douter sérieusement. Je commençais à être sensible aux critiques qui me remontaient, directement ou indirectement, les relations avec Pierre étaient pénibles, je supportais assez mal son irascibilité et son manque de respect.

Copyright © 2017 AFNOR.

J'ai pris l'été pour réfléchir à la situation et en discuter avec mon mari, qui m'a fait partager son point de vue, réaliste et dégagé de toute émotion excessive. J'ai décidé de rester, mais pas à n'importe quel prix. J'ai proposé une redéfinition de mon poste, plus axée sur le commercial. Ça correspondait bien à mon profil et à mes goûts car j'ai un bon relationnel, je suis très autonome et à vrai dire, l'administratif n'est pas ma tasse de thé. J'en ai profité pour demander et obtenir une formation. Cela m'a permis de m'aérer, de me ressourcer, de rencontrer des gens avec qui partager mon expérience, de monter en compétences et de prendre mes marques avec plus d'assurance dans ces nouvelles fonctions. J'ai gagné en clarté de missions et de positionnement, et sur le fond, ce poste me correspond mieux. Je suis en train de retrouver ma confiance et ma sérénité, même si tout n'est pas rose, évidemment. Mais j'ai réussi à aménager dans ce contexte un peu particulier, un espace qui me convient. J'en suis assez fière ! Ça m'a pris du temps, je suis passée par des étapes pas toujours agréables à vivre. Mais pour l'instant, ça me va bien. Je reste en éveil, et je vais construire patiemment la prochaine étape, celle de mon indépendance, quand le temps sera venu. »

ⓘ Analyse :

Analysons avec la grille des scénarii, le cheminement de Dominique.

Je suis responsable d'activité	**Même métier**	**Métier proche**	**Changement de métier**	**Compétences à valoriser**
Je reste dans mon équipe	Étape 1 : « Je reste et je m'adapte » Durée : 2 ans	Étape 2 : « Je me repositionne au sein de l'équipe sur un métier plus commercial »		Expertise métier/ secteur Réseaux clients et intervenants Compétences relationnelles et commerciales
Je reste dans mon entreprise				Expertise secteur Compétences commerciales et relationnelles
Je pars dans le même secteur				
Je pars dans un autre secteur			Étape 3 : « Je me projette indépendante sur un métier de conseil. J'ai 2 à 3 ans pour m'y préparer. »	
Compétences à acquérir				
		Formation commerciale complémentaire		

Copyright © 2017 AFNOR.

Résumé : Que nous dit ce témoignage ?

Profitez des vacances pour prendre du recul.

Agissez à froid, après avoir posé le problème et analysé la situation.

Prenez conseil autour de vous, mais si vous évoquez avec vos collègues votre situation, choisissez soigneusement vos interlocuteurs et efforcez-vous d'en parler avec retenue.

Examinez les conditions pour rester au sein de l'équipe ou en sortir : cette étape peut être conduite avec le DRH.

Soyez force de proposition pour faire évoluer la situation.

Si le problème se pose avec votre n+1, adressez vos propositions à votre n+2, au directeur de votre entreprise ou au DRH.

Obtenez l'engagement de votre interlocuteur pour faire évoluer la situation.

Restez souple, mais ferme, quant aux délais de réponse sur vos propositions.

Restez vigilant sur l'application des décisions.

Prévoyez un plan de repli.

5.2.3 Quelles sont les limites que je me fixe ?

Vous avez décidé de rester, mais cela ne veut pas dire continuer à subir une situation qui n'est pas acceptable ! Alors quelles limites vous fixez-vous pour que « rester » soit bien compatible avec « évoluer vers une meilleure situation » ?

C'est une question dont la réponse dépend, à la fois, de vous-même et du contexte, c'est dire comme elle est relative ! On peut quand même fixer quelques grands principes généraux :

- Le respect des individus.
- Le respect des valeurs.
- Le respect du « non négociable ».
- Le respect des engagements.

◆ Le respect des individus

Si vous avez, à un moment, le sentiment que vos interlocuteurs ne vous respectent plus, vous baladent ou montrent une attitude franchement hostile qui vire au harcèlement, fuyez ! Si cela persiste malgré vos tentatives et vos propositions pour sortir positivement de la situation, c'est qu'il est grand temps d'abandonner le scénario « Je reste » pour aller voir du côté « Je pars ».

Copyright © 2017 AFNOR.

Ne mettez surtout pas un point d'honneur à résister trop longtemps. Dans 90 % des cas, et à tous les niveaux hiérarchiques, on a plus à perdre qu'à y gagner ! Risquer la dépression ou l'épuisement pour montrer que l'on a raison et que l'on ne fera pas champ libre sous la pression, cela vaut-il la peine ? À vous de juger !

Notre meilleur conseil : ne jouez pas les justiciers quand c'est vous-même et votre avenir professionnel qui sont en jeu. Partez !

◆ Le respect des valeurs

Si vous sentez que vous n'êtes pas ou plus en adéquation avec la culture de l'entreprise, les choix de stratégie, les comportements avérés (pas ceux écrits en lettres dorées dans le hall d'accueil, mais ceux dont vous êtes témoin au quotidien), là aussi, pas d'hésitation : ne cautionnez plus, partez ! Si derrière une charte managériale qui se drape dans son humanisme et son intégrité, vous assistez à des comportements qui ne respectent plus l'individu ou si vous en êtes victime, courrez voir ailleurs ! D'autres entreprises méritent bien plus vos talents, vous ne croyez pas ?

◆ Le respect du « non négociable »

Vous avez fait votre liste : ce que vous êtes prêt à négocier pour déclencher le scénario « je reste », et ce qui ne l'est pas. Votre employeur ne vous laisse aucune autre issue que de partir sur un nouveau poste à Paris : ce qui est totalement incompatible avec vos choix familiaux et le choix professionnel de votre conjoint ?

Réfléchissez bien ! Soupesez à nouveau le pour et le contre, envisagez des solutions pour contourner la contrainte, négociez avec votre conjoint et votre employeur six mois d'essai pour voir si c'est jouable. Soit vous arrivez à trouver un compromis et un équilibre qui convient à tout le monde, soit vous envisagez de partir.

◆ Le respect des engagements

Vous avez proposé une évolution en interne, votre proposition semble être accueillie favorablement, mais rien ne bouge ! Ou pire, votre proposition est acceptée, vous avez évolué dans vos fonctions, mais les engagements ne sont pas tenus : votre nouveau contrat n'est toujours pas signé, on ne vous donne pas les moyens que vous aviez négociés, vous avez finalement les mains liées et aucune liberté d'action, vous vous sentez floué. Soyez vigilant et attentif aux « signaux faibles ».

Copyright © 2017 AFNOR.

Donnez-vous une limite de temps et définissez des actions pour clarifier la situation. Une fois passé le délai, si rien n'a fonctionné comme vous l'espériez, commencez à réfléchir aux scénarios « Je pars » pour disposer d'un plan B et restez proactif.

5.2.4 Je m'adapte, j'assume et je fais le deuil du départ

Votre scénario « Je reste » est en place et fonctionne parfaitement : vous avez réussi à convaincre vos interlocuteurs en interne, à négocier, et vous êtes satisfait de l'issue. Vous vous êtes repositionné dans l'entreprise, n'avez pas cédé sur le non négociable, et vous avez peut-être même fait un très bon coup en vous plaçant sur un métier bien plus porteur ou plus stratégique pour l'entreprise ou plus adapté à vos souhaits…

Bravo !

C'est une réussite, et vous pouvez vous féliciter, car le virage n'est pas évident à prendre.

Quelques conseils à garder en tête :

- Tirez les leçons de votre expérience précédente, en ce qui vous concerne et en ce qui concerne votre entreprise : adaptez-vous en conséquence pour vous éviter de revivre une expérience difficile. Ainsi, si vous avez connu des tensions fortes avec votre ancien manager, faites-en l'analyse et mettez en place des relations sur de nouvelles bases avec le nouveau ! (*cf.* § 5.4 « Je capitalise »).
- Faites temporairement le deuil du départ : vous ne pensiez peut-être pas arriver à vos fins en interne et en êtes le premier surpris ! Vous vous projetiez déjà dehors et vous êtes presque pris au dépourvu ? Mobilisez-vous sur la nouveauté du projet, c'est déjà un nouveau départ !
- Restez vigilant vis-à-vis de l'environnement, attentif aux signaux faibles et à l'écoute de vous-même : gardez vos baskets autour du cou…

5.3 C'est décidé, je pars !

Vos idées sont claires : vous avez fait le point sur votre situation actuelle, vous êtes positionné par rapport aux différents scénarii possibles, vous avez échangé avec vos proches pour connaître leur point de vue sur ce que vous vivez et sur les aspects qui peuvent les impacter dans la décision que vous envisagez.

Copyright © 2017 AFNOR.

Vous avez éventuellement épuisé le scénario « Je reste » et fait le deuil de votre engagement actuel et de vos attentes vis-à-vis de votre employeur : vous êtes prêt(e) à y mettre le mot « fin ».

Bref, c'est décidé : vous partez !!!

☺ Au-delà d'un processus de changement que l'on peut décrire et formaliser, chaque parcours est individuel ! Voici le témoignage de **Justine,** responsable du développement dans un cabinet de conseil. Aux prises avec un environnement hiérarchique qui ne lui convient plus, elle a décidé de partir.

« Je travaillais depuis trois ans en parfaite autonomie dans une activité de conseil dont j'étais responsable, quand nous avons, mon assistante et moi, intégré un plus vaste département. Celui qui était auparavant mon interlocuteur est devenu mon responsable hiérarchique. C'était quelqu'un de très volontaire qui affichait de grandes ambitions commerciales. Même si je regrettais de ne plus travailler en direct avec le directeur de l'entreprise, je me disais qu'évoluer au sein d'une équipe élargie, où on pourrait davantage jouer le collectif, serait une bonne compensation. Je restais, en plus, très autonome sur mon activité, même si je perdais le management de mon assistante que mon nouveau « boss » avait immédiatement voulu reprendre en direct. Je ne m'y étais pas opposée.

Cependant, au bout d'un an, j'ai commencé à avoir des doutes sur sa crédibilité, son efficacité et son engagement. Je me suis rendu compte au fur et à mesure que les discours volontaristes cachaient une absence d'action, et qu'il comptait surtout sur l'équipe pour faire. Il était peu présent, ce qui nous arrangeait bien car lorsqu'il était là, son humeur, son comportement directif de « petit chef » mettait tout le monde mal à l'aise.

Finalement, au lieu de créer de la synergie entre nous, cette « collection » d'individus produisait surtout des tensions et un malaise grandissant vis-à-vis de notre responsable hiérarchique qui se révélait incapable d'organiser, de fédérer, en un mot, de manager une équipe d'à peine huit personnes. Les accrochages entre lui et les membres de l'équipe se multipliaient. La deuxième année s'est déroulée avec des difficultés grandissantes : nous étions en retard sur tous les projets qui dépendaient d'une implication de notre responsable, l'organisation et les responsabilités des uns et des autres étaient très floues, ce qui conduisait à des incidents de qualité sur les missions. Quelques mois plus tard, la direction commençant enfin, à se poser des questions, un directeur adjoint fut recruté de l'externe, sans expérience de notre activité, ni même d'une activité proche. Le recrutement n'avait pas fait non plus l'objet d'une publication interne.

Pour moi, ça a été véritablement le signal ! J'ai sollicité une rencontre avec la direction et j'ai compris, en sortant de cet entretien, que les prises de décision pour améliorer la situation de l'équipe seraient longues et incertaines. Mes perspectives d'évolution étaient floues, même si je semblais bénéficier d'une bonne image.

Copyright © 2017 AFNOR.

Bref, j'avais le choix entre rester dans le confort d'un job que j'aimais et que je maîtrisais, mais avec un risque croissant de commencer à souffrir de la situation dégradée avec mon chef, et le choix de partir vers de nouvelles aventures. Et après six ans passés dans cette entreprise, finalement, il était grand temps de faire autre chose !

Ma décision, ou plutôt notre décision, celle de la famille, a été vite prise. La question était de savoir si nous étions mobiles, car je souhaitais rester dans ma branche d'activité où j'avais repéré quelques entreprises très dynamiques, et je savais que ma recherche nous conduirait nécessairement à déménager. Certes, mon mari venait de prendre un nouveau poste et nous avions aussi acheté une maison et emménagé depuis six mois. Ces quelques considérations matérielles ne comptaient pas énormément pour nous par rapport aux perspectives de renouveau. Nos enfants, six et huit ans, étaient encore loin de la période adolescente où on n'envisage pas de quitter ses amis ! Finalement, nous étions assez disposés à décoller.

Mes cibles de recherche étaient définies, notre cible géographique également, car nous envisagions depuis un moment de nous rapprocher de nos familles dans le Sud-Ouest. Je suis allée un soir sur le site internet des entreprises que j'avais ciblées, et bingo ! L'une d'entre elles proposait un poste proche de mes attentes. Je correspondais bien au profil. J'ai envoyé ma candidature sans m'attarder sur les implications, en me disant « on verra bien si ça marche ». Trois mois et deux rounds d'entretiens plus tard, j'avais une proposition en mains. Et là, il a fallu se décider : se jeter à l'eau en famille ou rester sur la rive. Notre côté aventurier l'a emporté ! Nous étions surtout convaincus de n'avoir rien à perdre et tout à gagner, ce qui est décisif dans ces moments où on s'apprête à bousculer sa vie et à plonger dans l'incertitude.

Aujourd'hui, nous sommes installés depuis six mois dans notre nouvelle région. Je m'éclate dans mon job, je revis. Les gens sont sympas, il y a une véritable ambiance d'équipe, et un esprit collectif. Là où hier, j'avais l'impression de me défoncer pour rien, on me renvoie ici une image positive de ma contribution et de mon travail. Ça fait du bien. Je crois que si je n'avais pas changé, j'aurais commencé à douter de moi et de ma valeur. Évidemment, aucune entreprise n'est parfaite ! Mais curieusement ici, j'arrive à prendre la distance que j'avais perdue précédemment. Mon mari, quant à lui, s'est senti pousser des ailes et s'est dit que c'était le moment ou jamais de réaliser enfin le rêve de sa vie. Il s'est mis à son compte. Il a trouvé un lieu très vite et il est en plein chantier pour ouvrir son activité dans trois mois. Nos enfants découvrent les joies de la mer le week-end et retrouvent régulièrement cousins et grands-parents. Il est encore trop tôt pour faire le bilan de ce changement, mais les six premiers mois sont très positifs : chacun a trouvé sa place et est heureux d'être là où il est.

Curieusement, ce changement s'est fait rapidement et relativement facilement dans ses différentes étapes. Il s'est passé six mois entre ma recherche et notre déménagement. Tout s'est enchaîné, on a cherché, on a trouvé.

Copyright © 2017 AFNOR.

Cette décision n'a pas été simple à prendre, et une fois les dés jetés, j'ai eu parfois des moments de doutes où je me disais : « On a un boulot ici tous les deux, qu'est-ce qu'on va chercher là-bas ? ». En plus, je ne suis pas une nomade ! J'ai un mal fou, à chaque fois, à refaire mes racines, il me faut au moins deux ans ! Heureusement, j'étais convaincue du bien-fondé de cette décision sur le plan professionnel. Je savais que je n'avais rien à perdre. Cette conviction m'a soutenue dans les moments d'incertitude. Et sur le plan personnel, comme nous avions déjà vécu cette expérience de mobilité, nous savions aussi que chacun de ces changements nous avait fait grandir. Sans doute parce que l'on va chercher au fond de soi de nouvelles ressources pour s'adapter et reconstruire ses relations. Partir, c'est un peu comme muer. On laisse une vieille peau derrière soi et on s'en fait une toute neuve, plus profonde, plus dense, enrichie de nos nouvelles expériences. »

ⓘ Analyse

Analysons avec la grille des scénarii, le cheminement de Justine..

Je suis responsable du développement dans une activité de conseil	**Même métier**	**Métier proche**	**Changement de métier**	**Compétences à valoriser**
Je reste dans mon équipe	Étape 1 : « Je reste dans mon équipe et je m'adapte » Durée : 2 ans			Expertise métier/ secteur Réseaux clients et intervenants Compétences commerciales
Je reste dans mon entreprise				
Je pars dans le même secteur		Étape 2 : « Je pars chez un concurrent dans une autre région pour un métier proche »		Expertise secteur Compétences commerciales et relationnelles
Je pars dans un autre secteur				
Compétences à acquérir				
		Formation complémentaire en anglais		

Copyright © 2017 AFNOR.

Résumé : Que nous dit ce témoignage ?

Il est anormal de subir trop longtemps une situation qui vous semble inacceptable : ne confondez pas adaptabilité et passivité.

N'attendez pas qu'une situation « pourrisse ». Plus vite vous réagirez, plus large sera votre champ de manœuvre.

Évitez de focaliser trop longtemps sur un conflit interpersonnel et décidez d'agir : vous devez rester maître de votre situation professionnelle. C'est vous et vous seul qui décidez si la situation ne vous convient plus et si vous devez en changer.

Élargissez votre réflexion, profitez-en pour faire un bilan, revisitez vos aspirations et celles de votre famille : vous trouverez des pistes intéressantes à exploiter.

Ayez confiance en vous : vous (votre personne, votre expérience, vos compétences) êtes votre meilleur atout, évitez d'être votre pire ennemi !

Plus le changement comporte de variables (métier, entreprise, ville, région, pays…), plus il vous semblera vertigineux. Dans les moments de doutes, c'est la solidité de votre prise de décision et l'implication de votre environnement, notamment familial, qui vous permettra d'avancer.

Le changement, c'est la vie, et c'est l'énergie. Changer vous apporte une énergie folle que vous ne soupçonniez plus en vous, et qui vous donne la capacité d'aller au bout de votre entreprise.

5.3.1 J'organise ma recherche

3,4 millions d'entreprises en activité sont recensées par l'INSEE au 1er janvier 2010 en France.

- **La question est simple : « Laquelle de ces entreprises sera votre futur employeur ? »**

Et encore, les entreprises étrangères et la possibilité de créer sa propre entreprise, ne sont pas intégrées dans ce chiffre !

Alors même si, à l'évidence, le marché de l'emploi est tendu, tout reste possible, et celui qui lance sa recherche doit avant tout identifier les opportunités.

Nous n'allons pas approfondir ici le travail d'écriture d'un CV, ou de préparation des entretiens. Ce sont bien évidemment des incontournables à travailler !

Rappelons simplement la démarche pour organiser sa recherche.

Copyright © 2017 AFNOR.

Cas 1 : vous êtes dans un champ de recherche restreint

Vous restez dans votre entreprise, vous partez à la concurrence ou bien dans un domaine où il y a un nombre restreint d'acteurs, dans ce cas, vous devez, prioritairement, éplucher les sites internet de vos cibles pour :

- Vous documenter sur leur actualité, leurs marchés, leurs zones de croissance, les postes disponibles mis en ligne…
- Identifier les bons interlocuteurs ; les réseaux sociaux, tels que Linkedin ou Viadéo sont des outils puissants et précieux pour identifier vos interlocuteurs RH ou opérationnels.

Ensuite, soit vous êtes suffisamment armés pour lancer directement votre candidature, soit vous allez rencontrer des interlocuteurs qui connaissent bien vos cibles (ou votre métier cible), pour vous documenter avant de le faire.

Cas 2 : vous êtes dans un champ de recherche ouvert, avec de multiples acteurs potentiels ou de multiples secteurs cibles

Dans ce cas, utilisez des répertoires d'entreprises France ou Étranger sur internet (Sirene, Annuaire des entreprises CCI, Kompass) et partez des critères connus pour établir un premier listing de cibles :

- Localisation géographique.
- Taille d'entreprise.
- Activité.
- …

Ensuite, épluchez le site internet de vos cibles, et appliquer la méthode exposée au cas 1.

À retenir :

« Il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait où il va » (Sénèque) : si en amont vous avez fait un travail d'analyse et de création de scénarii, vous saurez comment orienter vos recherches pour identifier vos cibles !

Lisez la presse économique : même si une partie importante des offres d'emploi est aujourd'hui « souterraine », c'est-à-dire qui ne fait pas l'objet de publication dans la presse, vous y trouverez, non seulement une source d'information sur l'actualité des entreprises et les secteurs d'activité, mais également une source d'inspiration sur des types de poste auxquels vous n'aviez pas spontanément pensé.

Soyez pro : candidatez lorsque vous êtes suffisamment renseigné sur votre cible pour faire une lettre pertinente, percutante, avec un CV mettant en avant les atouts qui intéressent votre cible.

Copyright © 2017 AFNOR.

5.3.2 J'ai trouvé un nouveau job : « je cache ma joie et je reste discret »

Vous avez conduit votre recherche, candidaté, passé les entretiens, vous avez fait mouche, et vous voilà avec votre nouveau contrat en mains, vous avez réussi ! Bravo, et félicitations ! C'est une grande satisfaction pour vous, cela prouve que vous avez géré la situation avec intelligence, réfléchi et travaillé pour créer de nouvelles opportunités et construire votre prochaine étape professionnelle.

Évidemment, la tentation est grande de se la jouer « gagnant du loto » ! Vous vous voyez déjà danser en maillot sur le bureau de votre chef, lançant votre t-shirt dans la foule des ahuris (ou des envieux) tout en chantant « salut patron »…

Mieux vaut rester discret et faire les choses dans l'ordre :

1. Je signe avant tout mon nouveau contrat de travail, que j'ai relu soigneusement. J'ai éventuellement fait préciser certains points à mon futur employeur, car on le sait, il faut être précis et vigilant sur les détails de la contractualisation (un exemple banal : si vous avez une rémunération variable, faites noter sur quels critères de performance qualitatifs et quantitatifs elle est basée et à quel moment de l'année elle est versée).
2. Je négocie ma date d'arrivée pour me laisser le temps de souffler et de faire un break.
3. Je démissionne dans les règles : j'en informe mon supérieur, je rencontre le DRH ou le DG pour lui remettre ma démission, j'en garde un exemplaire que mon interlocuteur datera et signera avec la mention « remis en mains propres » ou je l'envoie par lettre recommandée avec avis de réception.
4. Je négocie éventuellement mon temps de préavis et mes indemnités.
5. J'informe mon équipe, mes collègues.
6. Je transmets mes dossiers.
7. Je pars !

5.3.3 Je soigne mon départ et je fais mon deuil

Partir, c'est aussi faire le deuil de l'aventure que vous terminez, des collègues, amis, clients, que vous quittez.

À ce titre, la façon dont vous allez dire « au revoir » est loin d'être neutre. Elle révèle votre état d'esprit au moment du départ, votre capacité à faire la

Copyright © 2017 AFNOR.

part des choses et à mettre de côté les difficultés et les tensions qui vous ont conduit à partir pour souligner les acquis de l'expérience vécue.

Dire au revoir est aussi un élément du travail de deuil, pour vous comme pour ceux que vous quittez. En posant le mot « fin » sur un épisode de votre vie, vous facilitez la transition vers votre prochaine étape.

L'important est de marquer ce moment, pour vous comme pour les autres. C'est une civilité, un savoir être, qui participe psychologiquement au « deuil » que vous entamez en partant et à celui de vos collègues qui vous côtoient quotidiennement et vont vous perdre du jour au lendemain, et qui devront eux aussi « faire le deuil » de vous.

☺ Christophe dit « au revoir » à ses collègues

Christophe est directeur des ventes dans une PME de l'agroalimentaire. Son entreprise a été rachetée il y a un an, et un nouveau directeur général est arrivé après le départ en retraite du créateur et cédant de l'entreprise. Ce nouveau directeur venant de la grande distribution est arrivé bien décidé à développer fortement l'entreprise. Christophe ne s'est pas retrouvé dans les nouvelles valeurs mises en place. Après de fortes tensions, il a décidé de partir et de racheter une PME locale pour la diriger avec un associé. Son entreprise a organisé un pot de départ. Christophe a soigneusement préparé le message qu'il allait faire passer, sachant que ses collègues, amis, ainsi que le directeur général, seraient réunis pour l'occasion.

« Chers collègues,

Le moment est venu de se dire « au revoir » après douze années passées ensemble. C'est toujours un moment émouvant, où on ressent à la fois l'excitation d'un nouveau départ, et la tristesse de quitter ceux à qui on s'est attaché.

Ces années représentent, à la fois, une aventure professionnelle et une aventure personnelle. J'ai beaucoup appris pendant cette période, en particulier dans mon métier, celui du développement commercial, c'est un métier passionnant et exigeant qui ressemble un peu à celui de l'agriculteur : on sème beaucoup, cela prend du temps et on ne sait pas ce que l'on va récolter !

J'ai beaucoup appris au contact de nos clients, car ce sont leurs demandes qui nous font progresser, et leur confiance est un élément de reconnaissance fort du travail réalisé. Je les en remercie. […]

À tous points de vue, ce que nous avons réalisé est un travail d'équipe. Je tiens à remercier tous ceux avec qui j'ai travaillé au cours de ces années.

Sophie, nous avons démarré ensemble et partagé les hauts et les bas de ce qui a ressemblé d'assez près à une aventure entrepreneuriale. Merci pour ta contribution sans faille, je crois que nous avons formé une équipe qui a bien fonctionné. J'espère que tu en garderas un bon souvenir !

Copyright © 2017 AFNOR.

Je tiens à remercier Béatrice également, qui a apporté son soutien et sa participation active au lancement de l'activité et à mon intégration dans l'entreprise. Merci également à Cécile qui assure la logistique des commandes, c'est un travail qui demande de gérer une multitude de détails avec attention, de la patience et du doigté vis-à-vis des clients, et c'est un élément essentiel dans le bon déroulement de la relation client, il mérite d'être mis en valeur.

Merci à toute l'équipe, à Christophe, Monique et Caroline pour leur bonne humeur et les moments partagés ensemble.

Je souhaite à notre entreprise sous l'impulsion de Jean-Luc de continuer à grandir et de réussir ses prochaines étapes de développement.

Comme vous le savez, je vais prochainement reprendre la direction d'une PME de la région. C'est une aventure humaine et entrepreneuriale stimulante et vivifiante ! Je pars avec confiance vers ce nouveau projet grâce à l'expérience acquise à vos côtés. J'emporterai avec moi la cordialité des moments passés ici, et la richesse du travail réalisé ensemble.

Je vous souhaite à tous bonne continuation, à l'entreprise de poursuivre harmonieusement son développement, en conservant les valeurs qui font la richesse de notre culture et sont le fondement de la relation de confiance que nous entretenons avec nos clients.

Je vous dis « à bientôt », et je vous propose de porter un toast tous ensemble aux projets d'avenir ! »

Résumé : Que nous dit ce témoignage ?

Soyez positif.

Laissez parler votre cœur et partagez sereinement vos émotions.

Mettez en valeur ce que cette expérience professionnelle vous a apporté.

Remerciez ceux avec qui vous avez travaillé, partagé et qui vous ont soutenu.

Soyez « fair play » et diplomate vis-à-vis de la hiérarchie avec qui vous étiez en tension : l'heure n'est plus aux règlements de compte !

Projetez-vous dans l'avenir : parlez de votre prochaine étape, c'est une façon de faire un pont entre aujourd'hui et demain.

Souhaitez bonne continuation (plutôt que bonne chance !) à ceux qui restent.

⚠ **Attention !**

Évitez soigneusement les règlements de compte au moment du départ. On ne sait jamais de quoi l'avenir sera fait… C'est aussi votre image et le souvenir que vous laissez en partant qui est en jeu !

Copyright © 2017 AFNOR.

À noter :

L'exercice du discours est très utile pour vous-même : il vous permet de vous formaliser les aspects positifs de votre expérience, ce que vous y avez appris, les compétences acquises, la richesse des rencontres. Vous partez en ayant revalorisé l'acquis, plutôt qu'en restant sur le goût parfois amer des tensions.

5.4 Je capitalise

« Oubliez l'échec, mais rappelez-vous la leçon. »

Dalaï Lama

5.4.1 Je marque une rupture entre les deux situations

Vous venez de vivre une période intense en questionnement, émotions, et parfois aussi en tensions ! Il est temps maintenant de faire le vide, le nettoyage de printemps, en quelque sorte, pour débuter une prochaine étape en ayant capitalisé sur votre expérience, quel que soit votre vécu, positif ou négatif, de ce qui s'est passé.

Alors pour cela, évitez de vous jeter tête baissée dans votre prochain job, sans prendre le temps de dire ouf ! Au contraire, et dans la mesure du possible, négociez avec votre futur employeur votre date d'arrivée afin de vous laisser au moins un mois pour souffler ! Et souffler productivement s'entend : vous allez pratiquer intensément pendant cette période les vertus de la déconnection, de la prise de recul, de la détente, du ressourcement. Vous allez prendre le temps de vous retrouver, de vivre avec vos proches un moment de détente, de réfléchir à ce que l'expérience que vous venez de vivre vous a appris sur vous-même (et éventuellement sur les autres), et de vous fixer vos prochains objectifs.

À faire :

Idéalement, partez vous mettre au vert pour vous ressourcer avant de démarrer votre nouveau job ! Allez marcher, changez d'air, oxygénez-vous. Bref, choisissez soigneusement la façon dont vous allez employer ce temps précieux et rare dans nos vies modernes.

Ce temps où les obligations professionnelles et sociales sont mises entre parenthèses et où nous pouvons consacrer nos journées à profiter pleinement des multiples possibilités de la vie : les vacances.

Copyright © 2017 AFNOR.

Petite digression autour de la définition du mot « vacances » ou plutôt de son singulier « la vacance » : temps pendant lequel une fonction, une dignité, un emploi n'est pas rempli, n'a pas de titulaire. Temps de repos.

Que diriez-vous d'être en « vacance » de vous-même pendant quelque temps ? De laisser le poste sans titulaire, le téléphone sur répondeur, le mail en réponse automatique ? Imaginez le message que vous allez pouvoir laisser à tous : « Bonjour, je suis en vacance de moi-même pendant quelques semaines, inutile de laisser un message, je serai à nouveau joignable à la fin du mois… peut-être… ! ».

Vous allez pouvoir utiliser cette période à répondre à trois questions essentielles : Comment je me sens ? Qu'est-ce que j'ai appris qui me sera utile ? Quel est mon objectif ?

◆ Comment je me sens !

Faites le point honnêtement avec vous-même :

- ► Comment vous sentez-vous dans votre tête et dans votre corps ?
- ► Où en sont vos ressources ?
- ► Avez-vous besoin de les reconstituer ?
- ► Par quelles activités allez-vous y parvenir ?
- ► Avez-vous besoin d'un accompagnement (médecin, énergéticien, coach...) ?

◆ Qu'est-ce que j'ai appris qui me sera utile ?

L'histoire que vous venez de vivre est derrière vous. Vous allez démarrer une prochaine étape. Il est essentiel de prendre un temps d'analyse pour comprendre ce qui s'est passé, ce qui s'est joué en vous, et entre vous et les autres protagonistes.

À faire :

Retracez le déroulé de l'histoire que vous venez de vivre. Mettez-la par écrit, de façon la plus factuelle possible. Analysez-la à l'aide de la grille de lecture suivante.

Reprenez ce travail en deux ou trois fois pour compléter votre analyse, à froid.

Puis concluez sur les leçons à en tirer.

Déroulons l'histoire que **Pascal** vient de vivre dans une entreprise de menuiserie et appliquons-lui ce procédé.

Copyright © 2017 AFNOR.

Les faits	Mon ressenti, mes émotions	Mes réactions extérieures	La leçon à en tirer
Un mois après mon embauche, j'apprends par les bruits de couloir, puis par mon responsable que la personne que je dois remplacer ne part pas de son plein gré et doit être licenciée.	Je suis en colère : on ne m'a pas tout dit et je me trouve impliqué de fait dans un conflit qui ne me concerne pas. Je suis interpellé par le manque de professionnalisme de ceux qui m'ont embauché. Je suis inquiet pour mon emploi.	Je ne réagis pas. J'attends que mon responsable hiérarchique vienne m'en parler. Lorsqu'il le fait, je lui dis que cette situation me met en position délicate vis-à-vis de mon collègue et que je m'interroge sur la pérennité de mon embauche.	La prochaine fois : - J'éclaircirai les conditions lors du recrutement s'il s'agit d'un remplacement. - Je serai plus attentif aux signaux faibles si j'en détecte. - En cas d'incertitude, je prendrai les devants pour contacter les décisionnaires (direction générale). - Je me mettrai plus vite en quête d'un plan B si je sens que la situation est délicate et que son issue ne dépend pas de moi.
Pendant ma période d'essai, j'ai une très bonne évaluation intermédiaire avec le directeur de région qui m'assure que la situation va se régulariser et que mes compétences me permettront d'évoluer vers la direction d'un magasin.	Je suis content, je me suis « défoncé » pour faire progresser l'équipe et les faire bénéficier de mon savoir-faire.	Je dis ma satisfaction	
Les relations entre le collègue que je dois remplacer et la direction se dégradent.	Je suis gêné d'être au milieu d'un conflit qui n'est pas le mien. Je sens que c'est « moi ou lui ». Je reste fâché contre la direction qui m'a caché ce fait à l'embauche et n'a pas réglé la situation avant mon arrivée.	Je reste à l'écart du conflit, je ne prends pas parti. J'essaie de conserver une bonne relation avec le collègue concerné. Je me pose des questions sur la viabilité de mon contrat mais je reste confiant.	
La fin de ma période d'essai arrive, le directeur de région m'assure de mon recrutement.	Je suis satisfait. J'ignore toujours comment va se régler le cas de mon collègue.	J'exprime ma satisfaction. Je n'aborde pas directement le cas de mon collègue car je ne veux pas interférer.	
La semaine suivante, la comptable du siège m'apprend sans le savoir que mon embauche n'est pas confirmée. Apparemment, ma hiérarchie s'est rendu compte que mon collègue ne partirait pas de son plein gré, et s'est résolue à le garder plutôt que d'entrer en conflit. Les résultats économiques ne permettant pas une embauche supplémentaire, mon contrat n'est pas prolongé au-delà de la période d'essai.	Je suis en colère, je me suis vraiment fait berner par le directeur de région. J'ai l'impression d'être « le dindon de la farce ».	J'appelle le siège et m'adresse directement au directeur général de l'entreprise. Je lui fais part de ma colère quant au manque de transparence et de respect de ma hiérarchie et des conséquences pour moi : je suis à nouveau sans emploi.	

Copyright © 2017 AFNOR.

◆ Quel est mon objectif ?

Reprenons l'histoire de Pascal.

D'après les réactions dont il nous fait part, Pascal est, apparemment, une personne discrète, qui n'aime pas faire d'esclandre ou se mêler des histoires d'autrui.

Ce n'est pas le genre à se laisser marcher sur les pieds pour autant, quand il a quelque chose à dire, il l'exprime.

Cependant, en reprenant le fil de ce qu'il a vécu, Pascal pourrait approfondir ses réactions et son comportement lorsqu'il contractualise en général :

- Va-t-il suffisamment au fond des choses ?
- Est-il suffisamment attentif aux points de détail ?
- Prend-il le temps d'écouter et d'approfondir ces points qui peuvent constituer des signaux d'avertissement ?
- Ou bien évite-t-il régulièrement ces aspects, porté par une vision globale des choses et une tendance naturelle à faire confiance ?

C'est ce questionnement, que vous pouvez conduire avec des proches qui vous connaissent bien, qui va vous permettre de définir votre objectif de progrès.

À retenir :

Cette analyse vous aidera à identifier le type de situations où vous avez tendance à reproduire, à vos dépens, les mêmes erreurs et vous permettra de retenir clairement les « leçons » de votre expérience.

Ainsi, un échec est avant tout une expérience ! Si nous avons la capacité à en tirer le meilleur pour nous-même, c'est une source d'enseignement extraordinaire et parfois même, la chance de notre vie.

5.4.2 Je cultive mon ancien réseau et développe le nouveau

Quitter son job et changer éventuellement de région ne veut pas dire perdre ses relations !

Encore moins avec les nouvelles technologies qui nous permettent de garder des liens à distances, de donner de nos nouvelles à tous nos contacts et de savoir comment ils évoluent…

Copyright © 2017 AFNOR.

À faire :

Faites un diagramme de vos relations, vous verrez c'est un exercice très intéressant ! Il faut savoir qu'en moyenne, nous sommes capables d'entretenir une centaine de relations avec une certaine qualité d'échanges.

Au-delà, il ne faut pas se leurrer !

Quelles sont les relations qui seront impactées par votre changement ? Quelles sont celles que vous souhaitez et pouvez conserver ? Lancez-vous et utiliser les réseaux sociaux à bon escient pour cultiver vos relations !

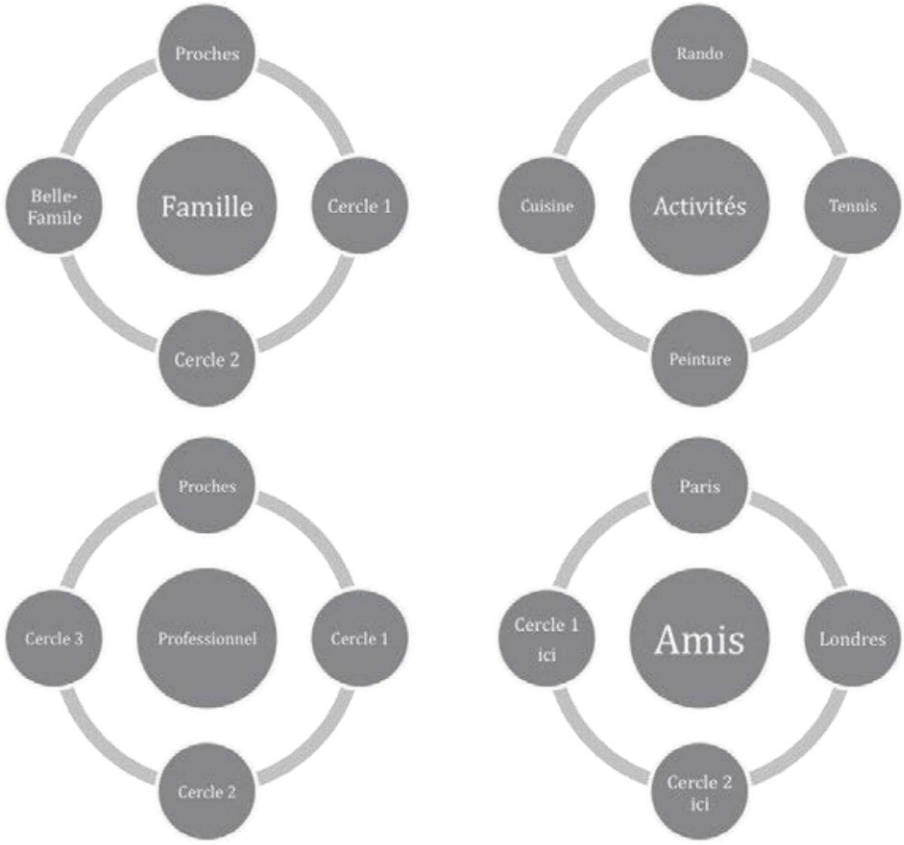


Figure 2.6 Diagramme des relations

En prenant un nouveau départ, vous allez nécessairement rebâtir ou développer vos réseaux, peut-être même redémarrer de zéro votre réseau professionnel et social dans une nouvelle région ou un nouveau pays.

Soyez patient et ouvert : il faut quelques mois pour apprendre à se connaître et s'apprécier, se donner mutuellement des gages de confiance, savoir comment travailler ensemble.

Pendant cette période, appuyez-vous sur deux ou trois personnes avec qui vous aurez un très bon contact immédiat, qui pourront vous guider et vous ouvrir éventuellement leur réseau.

Copyright © 2017 AFNOR.

Voyez de quelle façon vous pouvez mettre en relation votre ancien et votre nouveau réseau pour des bénéfices mutuels !

En résumé : Comment capitaliser sur ce que je viens de vivre ?

Je marque une pause, je me ressource physiquement et psychiquement.

Je prends le temps d'analyser à froid ce que j'ai vécu, ce que j'ai ressenti, la façon dont j'ai réagi pour en tirer des leçons.

Je me fixe des objectifs pour travailler sur moi-même et progresser.

J'identifie les contacts de mon réseau à cultiver, je prends le temps d'en développer un nouveau, je vois comment tisser des liens entre les deux.

5.5 Je prends un nouveau départ

5.5.1 Découvrir un nouvel environnement, nouveau job, nouveaux interlocuteurs

Ça y est, c'est le grand jour ! Une nouvelle « rentrée des classes » en quelque sorte ! Vous souvenez-vous de cette époque ? Vous aviez soigneusement choisi votre tenue et votre cartable en prévision du grand jour… Quoi de semblable aujourd'hui ? Et quoi de différent ?

Évidemment, et de façon symbolique, ce jour marque votre entrée dans un nouvel univers. La situation représente bien des parallèles avec nos rentrées des classes d'enfant. Quel va être mon nouvel environnement ? Est-ce que je vais m'y plaire ? Est-ce que je vais rencontrer des gens sympas ? Est-ce que je vais être à la hauteur de ma mission ? Est-ce que je vais réussir ?...

La différence, bien sûr, c'est l'expérience et la maturité. Nous avons donc, en principe, développé depuis notre enfance, notre confiance en soi et la capacité à mieux gérer nos émotions pour vivre plus sereinement ce type d'évènement.

Les règles du jeu ne sont pas tout à fait les mêmes. Et c'est bien là, entre autres, l'enjeu de cette « rentrée ». « Si je veux faire ma place, être accepté par un groupe, il me faut tout d'abord découvrir quelles sont les règles relationnelles dans mon nouvel environnement et quelle est sa culture. Une fois que j'aurai compris cela, alors, et seulement alors, je serai en mesure d'avancer et de me positionner pour atteindre mes objectifs. »

Copyright © 2017 AFNOR.

À faire :

Allez à la rencontre de vos collègues, des membres de votre équipe, de vos interlocuteurs dans l'organisation. Présentez-vous, expliquez votre parcours et vos missions dans l'entreprise, et faites connaissance avec votre interlocuteur : questionnez-le sur son parcours, sa formation, ses missions actuelles. Pour cela, sollicitez des entretiens, proposez un déjeuner, ou faites les deux !

Intéressez-vous attentivement et de façon égale à vos interlocuteurs, quels que soient vos liens hiérarchiques : comprendre d'où ils viennent, qui ils sont, ce qu'ils font, sont les bases minimums pour établir une nouvelle relation.

Cernez de quelle façon vous allez pouvoir interagir ensemble : sur quels sujets allez-vous pouvoir collaborer, comment pouvez-vous être utile à votre interlocuteur dans le cadre de vos missions ou bien grâce à votre réseau, et inversement, comment allez-vous pouvoir vous appuyer sur lui pour atteindre vos objectifs ?

Si vous gérez une équipe, ces entretiens sont un passage obligé ! Dans un premier temps, ils vont vous permettre de faire connaissance, de cerner la personnalité de vos collaborateurs, leurs missions, leurs objectifs professionnels, leurs envies d'évolution, leur diagnostic de la situation. Dans un second temps, vous les reverrez collectivement et individuellement, pour partager votre vision du diagnostic, des objectifs à atteindre et des axes de travail.

À retenir :

Allez au-devant de vos nouveaux collègues, présentez-vous, rencontrez un maximum de personnes dans les trois premiers mois de votre arrivée pour faire connaissance, comprendre la culture et le fonctionnement de l'entreprise, et créer votre nouveau réseau.

Soyez ouvert, et intéressez-vous aux personnes quel que soit leur niveau hiérarchique dans l'entreprise.

Parlez de vous et de votre parcours de façon factuelle, c'est sur vos actes que les gens se feront une opinion sur vous.

Soyez attentifs dans la tenue de vos premiers engagements, c'est déterminant pour la première impression que vous donnerez : dites ce que vous faites, et faites ce que vous dites !

Faites des points réguliers avec votre manager pour vous assurer d'être en ligne avec son attente, de pouvoir échanger sur vos interrogations et vos propositions. C'est à vous et à lui de déterminer le bon rythme : chaque semaine le premier mois, puis une fois par mois ensuite…

Faites des points réguliers avec votre équipe si vous managez, restez souple et à l'écoute de vos collaborateurs pour trouver le bon rythme.

Copyright © 2017 AFNOR.

5.5.2 Rester modeste, accepter un temps de moindre compétence

Vous étiez, depuis quelques années peut-être, dans un travail que vous maîtrisiez parfaitement en termes de contenus, de compétences, d'interlocuteurs, d'environnement, de culture…

Vos automatismes étaient rodés, vous dégainiez à la vitesse de l'éclair dès la demande, aussi rapide que Lucky Luke et sa légende…

Tout d'un coup, quelle impuissance, quelle frustration ! Réflexes, automatismes, contacts et ressources habituelles ne sont plus là pour vous aider à bâtir vos réponses. Vous devez reconstituer une partie de vos ressources, celles qui dépendent directement de votre nouvel environnement (offres, processus, circuits de décision…). Vous, le professionnel expérimenté et réactif, recruté pour ses compétences et son expérience du marché, vous vous retrouvez d'un coup dans la situation de réapprendre à marcher !

C'est un vrai travail, et c'est le vôtre, durant les premiers mois de votre intégration. C'est une période où on est fragile, car on doit à la fois faire sa place et établir sa légitimité, tout en réapprenant un certain b-a-ba pour être à nouveau compétent dans son métier. N'y a-t-il pas là une apparente contradiction ?

Pas tout à fait si on y regarde de près. Oui bien sûr, vous avez été recruté pour vos compétences ! Mais aussi, et surtout, et on a souvent tendance à le sous-estimer, vous avez été recruté pour vous-même, votre personnalité, votre qualité relationnelle, votre capacité à vous adapter à différents milieux, différentes cultures. C'est cette capacité-là que le recruteur a cherché à évaluer au travers de votre parcours. C'est cette personnalité, la vôtre, qui vous a permis d'être choisi parmi d'autres candidats potentiels.

C'est donc naturellement, sur vous-même, votre « fonds de commerce » en quelque sorte, que vous allez vous appuyer pendant votre période d'intégration.

Vos compétences étant en cours d'acquisition dans ce nouvel environnement, votre entourage se forgera une opinion sur vous à partir de votre savoir être : le type de relation que vous instaurez, la façon dont vous allez chercher les informations, votre disponibilité, l'égalité de votre humeur et la constance de votre sourire…

En ce qui concerne vos clients (internes ou externes), c'est un peu différent : eux ne vous ont pas embauché, et ils sont clairement en attente d'un service, d'une réponse efficace, d'une compétence.

Copyright © 2017 AFNOR.

Avec eux, vous allez vous appuyer sur vos expériences précédentes, vos compétences acquises auparavant et transférables dans vos nouvelles fonctions. Vous bénéficierez d'une certaine bienveillance, parfois, en tant que « nouveau ». Votre client acceptera que vous ne sachiez pas tout, à condition que vous mettiez tout en œuvre pour lui donner la réponse dans un délai rapide. Et en plus, vous pourrez lui être reconnaissant : c'est grâce à ses demandes que vous allez acquérir, de façon ciblée, les informations dont vous avez besoin pour réaliser votre mission, et construire ainsi votre nouvelle compétence.

L'accompagnement de votre entreprise pendant cette période est essentiel : la réussite de la prise de fonction passe bien entendu par la capacité d'adaptation du nouvel embauché, mais tout autant par la capacité de l'entreprise à l'accompagner efficacement pendant cette période, à lui donner les conditions adéquates pour découvrir son nouvel environnement et lui permettre de monter progressivement en puissance.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises en ont pris conscience. Et c'est tant mieux ! Rater une intégration coûte tellement cher des deux côtés !

Elles ont mis en œuvre des parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants afin de leur donner une vision globale de l'entreprise, de son organisation, de sa position sur le marché, de sa culture. C'est également l'occasion d'une mise en contact avec les principaux interlocuteurs au sein de l'entreprise.

Parfois même, cerise sur le gâteau, vous avez en tant que nouveau venu la chance d'avoir un « parrain » qui va vous accompagner, vous coacher, répondre à vos questions, vous ouvrir son carnet de relations en interne et parfois en externe aussi. C'est une chance ! Si vous vous entendez bien avec lui, c'est un allié précieux qui vous fera gagner un temps fou, vous évitera éventuellement un faux pas, une maladresse, en vous aidant à décoder les particularités de tel dirigeant ou de telle relation. Soignez-le, faites-lui partager vos découvertes, vos progrès, donnez-lui du « feedback », remerciez-le pour son aide, bref, soyez-lui utile en retour !

Et si jamais votre entreprise n'a pas eu la brillante idée de vous proposer un parrain, trouvez-vous en un ! Demandez au sein de votre équipe, au sein de vos pairs, si l'un d'entre eux veut bien jouer ce rôle d'interlocuteur de référence, au moins pour les trois premiers mois.

Quelle que soit votre position dans l'entreprise, ne pensez pas que cela soit interprété comme un aveu de faiblesse. Au contraire, on vous trouvera sans doute lucide si vous reconnaissez être en situation d'apprenant en arrivant,

Copyright © 2017 AFNOR.

et ce n'est pas contradictoire avec une exigence de résultats rapides, si vous avez cette pression-là.

La fragilité relative de cette période d'intégration est décrite dans le schéma ci-dessous, appelé la « vallée des larmes ».

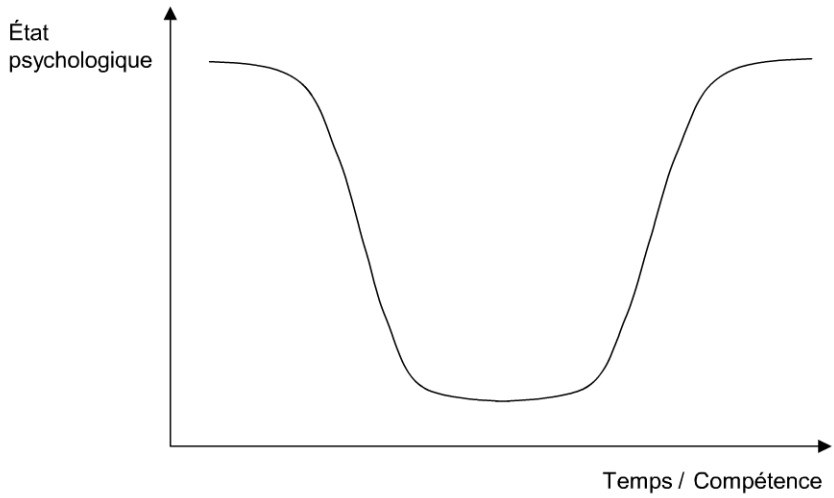


Figure 2.7 Évolution de l'état psychologique/Compétence professionnelle en prise de fonction

« La vallée des larmes » est l'une des appellations de la courbe du deuil que nous introduisons en première partie de cet ouvrage.

Cet outil a été repris et adapté, en conduite du changement, pour analyser, dans le contexte de l'entreprise, les réactions de résistance puis d'adaptation au changement.

Même s'il faut prendre garde au « plaquage » de l'outil hors de son contexte initial, il est intéressant pour ce qu'il peut nous dire de cette zone de fragilité spécifique.

Nous n'allons pas réinterpréter les quatre étapes décrites par Elisabeth Kübler-Ross (déni, révolte, dépression, marchandage et acceptation). Néanmoins, ce schéma s'adapte parfaitement aux états psychologiques traversés pendant la crise professionnelle !

Dans la prise de fonction, retenons sa logique dans les grandes lignes : l'état psychologique connaît un moment de fragilité (on n'ira pas jusqu'à dire de dépression) dans la phase d'acquisition des compétences, car on se retrouve dans une période d'apprentissage où notre expertise est en partie à reconstruire. La durée de cette période varie en fonction de la complexité de la mission et de l'environnement : pour certains jobs, vous serez sorti de la vallée des larmes en deux mois, et pour d'autres en deux ans !

Copyright © 2017 AFNOR.

Elle varie également en fonction de la personnalité de chacun : les experts peuvent en souffrir davantage, car ils sont fragilisés dans le cœur de leur élément de reconnaissance.

En revanche, ceux qui sont très stimulés par la nouveauté la traversent sans la voir tellement ils sont heureux de découvrir un environnement nouveau, de nouveaux contacts, et de nouvelles compétences ! Chez eux, la courbe est quasiment inversée et c'est plutôt la fin de la nouveauté (après les deux premières années d'exercice) qui annonce leur vallée des larmes…

À faire :

Faites un rapport d'étonnement au bout de trois mois. De plus en plus d'entreprises le demandent aujourd'hui à un nouvel arrivant, cela fait souvent partie du parcours d'intégration.

Communiquez-le à votre manager, c'est l'occasion d'un échange fructueux avec lui. Cela vous permettra de démontrer votre capacité à intégrer les enjeux de votre entreprise, de votre mission et vous permettra de mettre en avant des idées, des propositions.

Partagez-le avec votre équipe, vos pairs. C'est un retour intéressant pour tous ceux qui vous ont aidé à vous intégrer et qui seront éventuellement preneurs d'idées nouvelles.

Si vous êtes manager ou dirigeant, ce travail sera la base de votre réflexion stratégique. Il sera souvent produit dès le premier mois de votre arrivée.

À retenir :

Votre période d'intégration, c'est-à-dire les trois premiers mois et souvent jusqu'à la première année, est à multiples titres une période d'apprentissage : un nouvel environnement, une nouvelle culture, de nouveau codes, de nouveaux interlocuteurs, parfois un nouveau métier.

Pendant cette période, et surtout les trois premiers mois, soyez modeste ! Et acceptez votre relative perte de compétence par rapport à votre emploi précédent.

Appuyez-vous sur votre expérience, vos compétences transférables, et surtout sur vous-même, votre qualité relationnelle, votre capacité d'écoute, d'observation, votre capacité à aller chercher les informations qui vous manquent.

Appuyez-vous sur votre parrain ou sur une ou deux personnes en internes avec qui le contact est immédiatement bon.

Donnez du *feedback* régulier à votre manager, montrez-lui que vous apprenez, questionnez-le, vérifiez auprès de lui vos intuitions, posez-lui des questions.

Partagez vos réflexions et vos propositions avec les bonnes personnes en internes.

Copyright © 2017 AFNOR.

5.5.3 Faire sa place

Faire sa place, prendre sa place, trouver sa place, délimiter son territoire, délimiter son espace… Voilà bien l'un des tous premiers objectifs que l'on se fixe en prenant un départ !

Comment cela se traduit-il ? Comment saurez-vous que vous l'avez trouvée, votre place ?

Vous avez, sans aucun doute, déjà observé le comportement d'un « nouveau » dans l'équipe ! Ne dites pas non ! Car généralement, on les scrute à la loupe !

Alors, qu'avez-vous vu ?

- Mme (ou Mr) Séduction : pour prendre sa place, Madame séduction, qui porte bien son nom, va vouloir séduire tous ceux qu'elle rencontre, se faire aimer d'eux, être bien vue d'emblée. Elle va rendre des services, être aimable et avenante, et va rapidement être indispensable : c'est à ce signe qu'elle saura qu'elle a pris sa place.
- Mr (ou Mme) Pouvoir : pour prendre sa place, Monsieur Pouvoir va montrer d'emblée qui est le chef…, c'est-à-dire lui en l'occurrence ! Il vous questionnera les premiers jours, semblera même à l'écoute les premières semaines. Mais dès les premières décisions à prendre, il mettra son point de vue en avant, voire l'imposera sans vergogne ! Vous le verrez rapidement placer ses pions : dans les trois premiers mois. Son style se devine facilement, car il ne dissimule pas. Sa façon à lui de prendre sa place, c'est un peu « pousse-toi de là que je m'y mette » ou encore « le chef, c'est moi ».
- Mr (ou Mme) Timide : prendre sa place est pour Monsieur Timide une réelle difficulté. Lui discret par nature, abhorre tout ce qui l'oblige à se mettre en avant, se distinguer. Il ne fait pas de bruit, fait son travail discrètement et efficacement. Et le jour où vous lui direz « heureusement que tu étais là pour nous sortir de ce mauvais pas ! », Monsieur Timide saura qu'il a trouvé sa place.
- Mme (ou Mr) « Très à l'aise » : prendre sa place, pour Madame Très à l'aise, c'est avant tout établir des relations, des connexions, connaître les autres et être connue par eux ! Elle est championne en relations publiques, et tout le monde la connaîtra ou en aura entendu parler en deux mois. Et quand vous lui direz après quelques semaines « c'est fou, on a l'impression que tu as toujours été là », Madame Très à l'aise vous retournera son plus beau sourire car elle saura qu'elle a trouvé sa place.

Copyright © 2017 AFNOR.

- Mr (ou Mme) « Compétences » : prendre sa place, pour Monsieur Compétence, c'est être reconnu comme l'expert incontournable de son sujet. Il a parfois tendance à se transformer en un horrible « je sais tout », mais indéniablement, il maîtrise parfaitement son domaine. Et lorsque vous l'interrogerez systématiquement pour avoir son avis sur la question technique qui colle tout le monde, et que Monsieur Compétence vous livrera la réponse sur un plateau, il saura qu'il a trouvé sa place.
- Mr (ou Mme) « Harmonie » : pour Monsieur Harmonie, prendre sa place, c'est mettre du liant, faciliter les relations, dénouer des conflits, soulager des tensions. Si vous vous rendez compte, au bout de quelque temps, que l'ambiance est meilleure, que tout le monde se sent plus détendu, plus heureux, plus à sa place dans son travail, c'est sans doute le signe que Monsieur Harmonie aura trouvé la sienne !

Évidemment, ce sont des grandes tendances, et dans la réalité, nous mélangeons différents styles, même si certains comportements sont prépondérants.

Et vous ? À quoi saurez-vous que vous avez trouvé votre place ?

À faire :

Définissez vos propres critères en explicitant à quels signes vous reconnaîtrez que vous avez pris votre place.

À retenir : faire sa place, c'est…

La faire avec les autres, en s'insérant dans un collectif ! Ce n'est pas la faire au détriment des autres…

Se poser en complémentarité, en reconnaissant le savoir-faire de ses collègues, de son équipe, en identifiant ce qu'on peut leur apporter.

Dépasser sa zone d'incompétence pour apporter une valeur ajoutée reconnue au sein de l'équipe, de l'entreprise et auprès des clients.

Contribuer à faire progresser l'activité de l'entreprise en mettant à son service, son expérience, ses compétences, son savoir-faire.

Rendre visible cette contribution.

5.5.4 Reconstruire ses racines et retrouver son équilibre

Tout changement est une perturbation, au sens « climatique » du terme ! En fonction de son ampleur, la perturbation sera plus ou moins importante, exigera une plus ou moins grande capacité d'adaptation et un délai plus ou moins long pour être en mesure de reconstituer un équilibre de vie, et à terme de « prendre racine » dans un nouvel environnement.

Copyright © 2017 AFNOR.

Comme n'importe quel être vivant, se déterrer pour se transplanter ailleurs est un traumatisme qui demande du temps pour le surmonter.

Lorsque nous vivons une période de changement professionnel, qui peut débuter par un premier épisode de tensions, aboutir à quitter son entreprise, changer de travail, éventuellement déménager, changer de région…, on rentre en plein dans « la zone de turbulences maximale » qui rassemble perturbation maximale et grande source de stress.

Savez-vous qu'en France, déménager est la deuxième plus grande cause de stress après le deuil d'un être cher ?

C'est dire à quel point nous devons être attentifs à nous-mêmes et à nos proches dans ces périodes de changement.

À faire :

Concentrez-vous sur la reconstruction de vos « bases de vie », de vos essentiels : rythme de vie, organisation familiale, activités culturelles, sportives, sociales, réunions familiales…

Si vous en avez la possibilité, organisez-vous entre conjoints pour que l'un soit plus disponible que l'autre pendant cette période d'adaptation. Vous rendrez la pareille à votre tour, lorsque vous aurez passé les six, voire douze premiers mois d'intégration professionnelle !

À retenir :

Tout changement est source de perturbation, donc de stress.

Chacun réagit de façon variable, en fonction de la manière dont il perçoit les changements vécus.

C'est une période pendant laquelle il faut être particulièrement attentif à sa santé, à son moral, et se faire aider si besoin est.

Retrouver un équilibre demande du temps : une année en moyenne, et entre six mois et deux ans de façon générale, selon l'ampleur du changement vécu, la façon dont on le perçoit, et sa capacité d'adaptation.

5.5.5 Rester attentif et se donner du temps

C'est une période dense en nouveauté, exigeante envers vous-même et parfois aussi envers votre famille, qui commence. Mais ô combien gratifiante !

Recommencer (un job ou une vie), c'est une remise en question qui peut être, ou peut paraître, énorme. Pour bien la vivre, votre meilleur atout c'est vous, votre famille, et le bien-fondé de votre décision.

Copyright © 2017 AFNOR.

Nous n'avons pas beaucoup parlé de la place du conjoint et des enfants dans ce changement. Votre entente et votre cohésion, durant cette période d'intégration, sont pourtant essentielles à sa réussite ! Sachez que votre harmonie familiale sera, sans doute, mise à mal et que vous traverserez des zones de tension (presque) incontournables ! Préparez-vous à les vivre, et préparez vos proches ! En ont-ils conscience ?

Ils ont plus ou moins choisi de vous suivre, vont en subir les conséquences (éloignement de leurs amis, perte de repère, changement d'activités et de loisirs…), sans avoir votre motivation professionnelle. C'est donc un réel sacrifice de leur part. Pensez à les remercier pour cela ! Soyez reconnaissant, et dites-leur.

À faire :

Préparez avec eux autant que possible ce changement :

> Avant de partir, identifiez, avec chacun, tous les bénéfices que ce changement va procurer.

> Chacun va lister aussi ce qu'il va y perdre et auquel il est fortement attaché.

> Voyez, avec chacun d'eux, quelle compensation est envisageable (inviter les amis pendant les congés scolaires, organiser un stage pendant les vacances avec ses anciens amis, prévoir quelques week-ends pour revenir dans son ancienne région et retrouver ses amis ou les grands-parents...)

Une fois sur place, parlez chaque jour et faites régulièrement des points ensemble sur les ressentis de chacun. Voyez comment compenser les manques éprouvés ; ils s'amenuiseront au fur et à mesure jusqu'à disparaître. Expliquez ce qui se passe dans la tête de chacun (*cf.* la courbe du deuil), avec des mots simples pour les enfants.

Soyez à l'écoute.

Exploitez le week-end à fond pour découvrir votre nouvelle région, et passer des bons moments ensemble.

Valorisez les nouvelles activités offertes par votre nouveau lieu de résidence (proximité montagne ou mer, ou proximité d'activités culturelles…).

À retenir :

En synthèse, voici quelques recommandations glanées auprès des témoins de ce changement :

> Prenez votre temps : si vous vivez un changement de grande envergure (changement de job + changement de région ou de pays), il vous faudra un à deux ans pour reconstruire votre vie.

Copyright © 2017 AFNOR.

- Soyez attentifs à votre conjoint et à vos enfants : eux aussi vont connaître leur « vallée des larmes », surtout si vous changez d'environnement de vie pour la première fois.
- « Vivez à Rome comme les romains » : exploitez les opportunités de votre nouvelle situation plutôt que de chercher systématiquement à retrouver vos anciennes activités qui ne s'y pratiquent peut-être pas.
- Utilisez votre énergie à bon escient, c'est-à-dire sur vos priorités de vie, et ne vous dispersez pas dans de multiples activités ou de multiples rencontres !
- Réservez-vous pour ceux avec qui vous sentez un vrai *feeling.*
- Ayez confiance : lorsque l'on est à sa place, on fait les bonnes rencontres, et les pièces du puzzle viennent naturellement à vous pour s'assembler !
- Si vous avez tout plaqué pour de « bonnes » raisons, c'est-à-dire pour vous rapprocher de vos valeurs et de vous-même, soyez certain d'en retirer au bout du compte un bénéfice et un bien-être.

Copyright © 2017 AFNOR.

Copyright © 2017 AFNOR.

Conclusion

« Le secret du changement consiste à concentrer son énergie pour créer du nouveau, et non pas pour se battre contre l'ancien. »

Dan Milleman

Notre ambition, avec ce livre, était de vous transmettre quelques messages simples. Elle est d'insister sur le fait que rien n'est inéluctable, que dans de nombreuses situations nous avons le choix d'être acteur, et de ne plus nous comporter en victime.

Vous avez pu constater que le chemin est long, semé d'embûches, mais qu'aucune n'est insurmontable si vous mettez toutes les chances de votre côté.

Nous vous avons donné des clés issues de l'expérience de ceux que nous avons croisés et de la nôtre pour que vous fassiez, vôtre, ces sept préceptes :

1. Nous sommes toujours plus forts pour gérer une situation lorsque nous l'avons anticipée ! Au diable la politique de l'autruche ! Si vous sentez que ça commence à sentir le roussi au boulot, vous avez tout intérêt à mobiliser l'attention, l'énergie et l'intelligence à votre service pour construire la prochaine étape.
2. Soyez attentif aux signaux faibles, ce sont eux qui vous guideront vers la réalité de la situation.

Copyright © 2017 AFNOR.

3. Changer est un travail : cela prend un peu de temps, beaucoup d'énergie, de la confiance en soi et un peu de méthode (que nous espérons vous avoir transmis dans cet ouvrage !).
4. Faites-vous aider si besoin : pour développer la confiance en soi, pour négocier avec votre employeur, pour construire un nouveau projet professionnel…
5. Intégrez vos proches dans la construction de ce changement : ils ont eux aussi besoin de s'y préparer, de se l'approprier, et de le construire !
6. Le changement, c'est la vie ! Relativisez les tensions, concentrez votre énergie dans la construction de votre prochaine étape : c'est une sagesse qui vous protégera et vous permettra de conserver une énergie positive pour aller de l'avant.
7. Changer n'est pas toujours facile, mais c'est une expérience dont vous et vos proches sortirez grandis et enrichis, si vous avez su la gérer pour en tirer profit.

Nous sommes toujours à l'affût de nouveaux témoignages, alors pourquoi pas le vôtre ?

Nous vous remercions de nous avoir accompagnées sur ce chemin et nous espérons que vous avez rempli votre sac de conseils et d'outils qui vous rendront plus forts.

Merci !

Copyright © 2017 AFNOR.

Bibliographie

Brigitte Bouillerce, Christophe Estay, *Motiver les salariés. Le management participatif,* AFNOR Éditions, collection « Gestion futée », 2011

Brigitte Bouillerce, Emmanuel Carré, *Savoir développer sa créativité,* Retz, 2000

Brigitte Bouillerce, Françoise Rousseau, *Monsieur le Président,* Nathan, 2000

Brigitte Bouillerce, Christine Stoïber, *Le stress de l'aide-soignant,* Masson, 1999

Brigitte Bouillerce, Françoise Rousseau**,** *Utiliser efficacement le téléphone,* Dunod, 1999

Brigitte Bouillerce, Françoise Rousseau, *Savoir se motiver,* Retz, 1998

Brigitte Bouillerce, Françoise Rousseau, *12 Dossiers pour développer les qualités du vendeur,* éditions IPLF, 1994

Brigitte Bouillerce, Françoise Rousseau, *10 Dossiers pour développer les techniques du vendeur*, éditions IPLF, 1994

- Tome 1 *Préparation et écoute*
- Tome 2 *Négociation et après-vente*

Copyright © 2017 AFNOR.

GARDER SON JOB ou CHANGER D'AIR ?

Faites le bon choix !

- Vous vous posez des questions sur votre avenir professionnel ?
- Vous avez l'impression de tourner en rond, de ne plus être à votre place ?
- Vous vous demandez si votre travail vous rend heureux ?
- Vous n'êtes plus en accord avec les orientations prises par votre hiérarchie ?
- Vous voyez votre entreprise se transformer et vous ne vous reconnaissez pas dans ce changement ?

CE LIVRE EST ÉCRIT POUR VOUS !

Il vous aide à faire le point et à identifier les signaux d'alerte qui vous conduiront à vous poser les bonnes questions sur votre futur, dans l'entreprise où vous évoluez.

Il vous apporte des pistes pour orienter votre réflexion sur vos choix professionnels. Grâce à ses conseils, vous pourrez surmonter vos peurs et prendre la meilleure décision : quitter votre entreprise de votre plein gré, dans de bonnes conditions et vous construire un nouveau futur, ou rester, en acceptant de changer ce qui est possible et de vous adapter.

UNE MINE D'IDÉES POUR ENTREPRENDRE UNE DÉMARCHE DE FOND SUR VOTRE PLACE DANS L'ENTREPRISE ET DANS LE MONDE DU TRAVAIL.

afnor ÉDITIONS
www.afnor.org/editions

Pour accéder à notre boutique en ligne, scannez ce QR code avec votre smartphone.

ISBN : 978-2-12-465592-2
9 782124 655922